



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y  
HUMANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO A LA EMPRESA  
CONSORCIO SYC S.A.C. EN LA CIUDAD DE AREQUIPA PARA  
LOS AÑOS 2018-2021”**

**PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:**

**DIEGO ANDRE GOMEZ ZUÑIGA  
DIEGO RAUL MACEDO MEDINA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR POR  
EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE  
NEGOCIOS**

**ASESOR: MAG. JUAN PABLO MANRIQUE MALAGA**

**Arequipa – Perú  
2018**

## RESUMEN

El presente contenido del trabajo de suficiencia constituye un Plan Estratégico para la empresa Consorcio SyC S.A.C. la cual tiene como principal actividad las operaciones y estudios orientados en la geotecnia y la consultoría en ingeniería de detalle en los rubros de hidráulica, construcción, agroindustrial, minería y sector energético.

Uno de los principales alicientes para la elaboración del planeamiento estratégico fue brindar planes de acción concretos que ayuden a corregir su preocupante situación actual que involucra principalmente un nivel de liquidez peligrosamente bajo, elevados ratios de endeudamiento, la falta de planificación en un horizonte mayor al de un año, el angustiante clima laboral, altos índices de rotación de personal, deficientes procedimientos administrativos y la perjudicial toma de decisiones en inversiones y gestión de recursos por parte de los directivos. Sin embargo, el mercado en el cual se desempeña la empresa, presenta altas expectativas de crecimiento para los años futuros ya que participa en un mercado atractivo. Para la formulación del plan estratégico se empleará la metodología propuesta por el D. Eng. Fernando D'Alessio la cual involucra un proceso estratégico de análisis, intuición, decisión, recomendaciones y la evaluación/control del planeamiento en etapas claramente definidas que comprende un análisis interno y externo meticulosamente elaborado sobre información verídica y fehaciente en colaboración directa con los directivos de la organización y sus colaboradores, lo que permitió revelar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que son inherentes a la organización.

A razón del diagnóstico emitido se ha reformulado una nueva misión y visión como pilares del direccionamiento hacia un espacio temporal de tres años, así como también se han definido nuevas tácticas basadas en objetivos de corto y largo plazo apoyadas en directrices generales o estrategias; para ello se formularon los siguientes lineamientos: (a) Incrementar los indicadores de solvencia y liquidez a

niveles sostenibles (b) Reducir el sobreendeudamiento existente y revertir el patrimonio negativo en el balance general (c) Reordenamiento organizacional en todos sus niveles y conformación de un directorio de alto perfil y conocimiento de la industria (d) Reformar todo el sistema comercial en miras a las oportunidades del mercado.

**Palabras clave:** Plan estratégico, objetivos, indicadores, visión, clima laboral, geotecnia

## **ABSTRACT**

The present content of the sufficiency work constitutes a Strategic Plan for the company Consorcio SyC S.A.C. which has as main activity the operations and studies oriented in the geotechnique and the consulting in detailed engineering in the areas of hydraulics, construction, agroindustry, mining and energy sector.

One of the main incentives for the preparation of the strategic planning was to provide concrete action plans that help to correct the current worrisome situation that mainly involves a dangerously low level of liquidity, high debt ratios, the lack of planning in a horizon greater than that of one year, the distressing work environment, high turnover rates of staff, poor administrative procedures and the detrimental decision-making in investments and management of resources by managers. However, the market in which the company participates presents high growth expectations for future years as it participates in an attractive market. For the formulation of the strategic plan, the methodology proposed by D. Eng. Fernando D'Alessio will be used, which involves a strategic process of analysis, intuition, decision, recommendations and the evaluation/control of planning in clearly defined stages that includes an analysis internal and external meticulously prepared on truthful and reliable information in direct collaboration with the directors of the organization and its collaborators, which revealed the main weaknesses, threats, strengths and opportunities that are inherent in the organization.

Based on the diagnosis issued, a new mission and vision has been reformulated as pillars of addressing a three-year timeframe, as well as new tactics based on short and long-term objectives supported by general guidelines or strategies; To this end, the following guidelines were formulated: (a) Increase the solvency and liquidity indicators at sustainable levels; (b) Reduce the existing over-indebtedness and revert the negative equity in the balance sheet; (c) Organizational reorganization at all levels and establishment of a high profile directory and industry knowledge; (d) Reform the entire commercial system in view of market opportunities.

Keywords: Strategic plan, objectives, indicators, vision, work climate, geotechnic

## DEDICATORIA

*A Dios por cada triunfo que me permitió obtener y por cada derrota que me enseñó a ser mejor. – Diego Gomez*

*A Dios, por estar a mi lado en cada paso que doy y darme la oportunidad vivir y servir. – Diego Macedo*

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres y hermanos; por su fe y apoyo incondicional durante toda mi vida, por guiarme con paciencia y amor por el camino de la rectitud y por sus invaluable lecciones de vida que llevare conmigo como baluarte de fe. A todos mis amigos; las palabras no son suficientes para agradecer los consejos, los buenos momentos y la dicha que sean, para siempre, parte de mi vida. – Diego Gomez.*

*Expreso mi profundo agradecimiento a mis padres como grandes referentes y pilares en mi vida inculcándome desde niño valores característicos a ellos como la perseverancia y dedicación. A todos mis familiares y amigos que de sobremanera marcaron en mi, su interés y constante apoyo a conseguir mis objetivos personales – Diego Macedo.*

## INDICE GENERAL

1. MARCO DE REFERENCIA.....	15
1.1. Antecedentes Históricos .....	15
1.2. MARCO CONCEPTUAL .....	17
1.2.1. Plan estratégico .....	17
1.2.2. Administración Estratégica .....	18
1.2.3. Visión .....	18
1.2.4. Misión.....	18
1.2.5. Diagnostico Organizacional .....	18
1.2.6. Clima Organizacional .....	19
1.2.7. Estrategia competitiva .....	19
1.2.8. Servicio .....	19
1.2.9. Precio.....	19
1.2.10. Procedimiento .....	20
1.2.11. Geotecnia.....	20
1.2.12. Manual de organización y funciones .....	20
1.2.13. Perforación Diamantina .....	21
1.2.14. Perforación Aire Reverso .....	21
1.2.15. Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral) .....	21
1.2.16. Creación de valor .....	22
1.2.17. Estructura organizacional.....	22
1.2.18. Factores claves de éxito.....	22
1.2.19. Propuesta de Valor.....	23

1.2.20. Insolvencia .....	23
1.2.21. Liquidez.....	23
1.2.22. Rentabilidad .....	23
1.2.23. Finanzas .....	23
1.2.24. Tácticas.....	24
1.2.25. Ventaja Competitiva .....	24
1.3. MARCO TEORICO .....	24
1.3.1. Proceso Estratégico .....	24
1.3.2. Direccionamiento Estratégico .....	27
1.3.3. Entorno Externo .....	29
1.3.4. Entorno Interno .....	38
CAPÍTULO II: ASPECTOS METODOLOGICOS .....	67
2.1. Tipo y diseño de la investigación .....	67
2.2. Método de la investigación .....	67
2.3. Fuentes .....	68
2.3.1. Primarias .....	68
2.3.2. Secundarias .....	68
2.4. Población y muestra .....	68
2.5. Instrumentos .....	69
2.6. Recursos .....	70
2.6.1. Humanos.....	70
2.6.2. Materiales .....	70
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	71
FASE DE ANALISIS .....	71
3.1. Diagnóstico situacional de la empresa Consorcio SyC SAC. ....	71



3.2.	Análisis del Macro entorno .....	72
3.2.1.	Análisis PESTE .....	72
3.2.2.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	94
3.2.3.	Matriz del Perfil Competitivo - MPC .....	101
3.2.4.	Matriz del Perfil Referencial - MPR.....	102
3.2.5.	Matriz EFE .....	103
3.3.	Análisis Interno .....	104
3.3.1.	Reseña histórica .....	104
3.3.2.	Administración y Gerencia.....	105
3.3.3.	Marketing y ventas .....	108
3.3.4.	Operaciones, logística e infraestructura .....	114
3.3.5.	Finanzas y Contabilidad .....	123
3.3.6.	Recursos humanos .....	141
3.3.7.	Información y comunicaciones .....	149
3.3.8.	Tecnología e investigación y desarrollo.....	149
3.3.9.	Modelo de Negocio .....	150
3.3.10.	Matriz EFI.....	160
	FASE DE INTUICION.....	162
3.4.	Desarrollo matricial del proceso estratégico.....	162
3.4.1.	Matriz FODA cruzado .....	162
3.4.2.	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	163
3.4.4.	Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....	169
	FASE DE DECISIÓN.....	171
3.4.5.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	171

3.4.6.	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	174
3.4.7.	Matriz de Rumelt (MR) .....	174
3.4.8.	Estrategias Retenidas y Estrategias de Contingencia .....	176
3.4.9.	Objetivos de largo plazo (OLP).....	178
3.4.10.	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	180
FASE DE IMPLEMENTACION Y DIRECCIÓN .....		180
3.5.	Propuesta de implementación estratégica .....	180
3.5.1.	Objetivos de corto plazo .....	180
3.6.	Propuesta de <i>visioning</i> estratégico .....	184
3.6.1.	Misión propuesta .....	184
3.6.2.	Visión propuesta .....	185
3.6.3.	Valores propuestos .....	185
3.7.	Propuesta de nuevo MAPRO.....	185
3.8.	Propuesta nuevo Manual de Organización y Funciones (MOF) .....	189
3.9.	Evaluación y control.....	192
3.9.1.	Mapa estratégico.....	192
3.9.2.	Tablero de control balanceado (BSC) .....	199
3.9.3.	Planes de acción o tácticas a realizar para cumplir los OCP .....	201
3.9.4.	Cuadro de mando integral presupuestado.....	205
3.9.5.	Cronograma de ejecución de los OCP .....	207
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		209
4.	Conclusiones y recomendaciones .....	209
4.1.	Conclusiones .....	209
4.2.	Recomendaciones .....	212

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Formulación y planeamiento estratégico – análisis e intuición .....	25
Figura 2: Formulación y planeamiento - decisión .....	26
Figura 3: Control Estratégico .....	27
Figura 4: Formato de la Matriz de Evaluacion de Factores Externos (MEFE) ....	37
Figura 5: Formato de la Matriz de Perfil Competitivo .....	38
Figura 6:Ciclo Operativo de la Organización.....	40
Figura 7: El triángulo de Servicios .....	44
Figura 8: Formato de la Matriz de Evaluacion de los Factores Internos (MEFI) .	59
Figura 9: Matriz FODA.....	61
Figura 10: Crecimiento de la economía mundial .....	80
Figura 11: Indicadores económicos China .....	81
Figura 12: PBI nacional por sectores .....	82
Figura 13: Crecimiento y proyección en Latinoamérica.....	83
Figura 14: Fase de los conflictos sociales activos.....	88
Figura 15: Actividad de los conflictos socioambientales.....	89
Figura 16: Perforadora sónica LS600 .....	91
Figura 17: Ubicación de la empresa Consorcio SyC .....	107
Figura 18: Funciones del departamento comercial .....	111
Figura 19: Muestra de procedimiento general – búsqueda y selección de personal.....	120
Figura 20 Ganancia pérdida interanual .....	130
Figura 21: Relación pasivo/patrimonio interanual .....	131
Figura 22: Rentabilidad de los activos interanual .....	131
Figura 23: Rentabilidad sobre el patrimonio .....	132
Figura 24: Prueba ácida interanual .....	134
Figura 25: Solvencia de la organización interanual .....	135
Figura 26: Grado de endeudamiento interanual.....	135
Figura 27: Reporte de deudas en centrales de riesgo.....	136

Figura 28: Gráficos de reporte de deuda Sentinel.....	137
Figura 29: Diagrama de Ishikawa del déficit financiero .....	138
Figura 30: Organigrama Consorcio SyC .....	142
Figura 31: Manual de Organización y Funciones Consorcio SyC .....	143
Figura 32: Escala de puntuación clima organizacional.....	146
Figura 33: Ecuación del clima adverso .....	147
<i>Figura 34 Secuencia de FCE.....</i>	<i>152</i>
Figura 35: Gráfica de la matriz PEYEA – Consorcio SyC .....	167
Figura 36: Gráfica matriz Interna – Externa (MIE).....	168
Figura 37: Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....	170
Figura 38: Nuevo organigrama – Consorcio SyC.....	183
Figura 39: Nuevos Manuales de Procedimientos – Consorcio SyC .....	186
Figura 40: Flujograma proceso para la autorización y pago de horas extras – Consorcio SyC.....	188
Figura 41: MOF para el puesto Gerencia de Administración y Finanzas .....	189
Figura 42: Propuesta mapa estratégico Consorcio SyC.....	192

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Intervenciones destinadas a la infraestructura hidráulica .....	85
Tabla 2 Licitaciones I Semestre 2018 .....	86
Tabla 3: Tabla de encuesta hacia la intensidad competitiva del sector .....	96
Tabla 4: Tabla de encuesta hacia el poder de negociación de los clientes .....	97
Tabla 5: Tabla de encuesta hacia las barreras de entrada al sector .....	98
Tabla 6: Tabla de encuesta hacia el poder de negociación de los proveedores.	99
Tabla 7: Tabla de encuesta hacia la disponibilidad de sustitutos .....	100
Tabla 8: Tabla resumen de las cinco fuerzas de Porter .....	100
Tabla 9: Matriz de Perfil Competitivo .....	101
Tabla 10: Matriz de Perfil Referencial .....	103
Tabla 11: Ponderación de factores – Matriz externa .....	104
Tabla 12: Relación de principales clientes .....	114
Tabla 13: Balance General - Activos.....	124
Tabla 14: Balance General – Pasivo, Patrimonio.....	125
Tabla 15: Estados de Resultados interanual.....	126
Tabla 16: Variación porcentual interanual.....	127
Tabla 17: Indicadores financieros .....	128
Tabla 18: Estructura del Balance General .....	128
Tabla 19: Ganancia pérdida interanual .....	130
Tabla 20: Estructura pasivo patrimonio.....	130
Tabla 21: Rentabilidad del patrimonio.....	132
Tabla 22: Rotación de Activos .....	133
Tabla 23: Indicador de prueba ácida.....	133
Tabla 24: Solvencia de la organización.....	134
Tabla 25: Grado de endeudamiento de la organización.....	135
Tabla 26: Modelo Altman Z-Score .....	140
Tabla 27: Escala de puntuación de Likert .....	145
Tabla 28: Semáforo de evaluación organizacional.....	148
Tabla 29: Matriz VRIO .....	152

Tabla 30 Plantilla de Negocio .....	153
Tabla 31: Ponderación de factores – Matriz interna .....	160
<i>Tabla 32: Matriz FODA cruzado.....</i>	<i>162</i>
Tabla 33:Ponderación de la estabilidad del entorno.....	163
Tabla 34: Ponderación de la fortaleza de la industria.....	164
Tabla 35: Ponderación de las ventajas competitivas.....	165
Tabla 36: Ponderación de las ventajas competitivas.....	166
Tabla 37: Puntos direccionales del PEYEA .....	166
Tabla 38: Matriz de decisión estratégica - Consorcio SyC .....	173
Tabla 39:Matriz de Rumelt - Consorcio SyC .....	175
Tabla 40: Matriz de estrategias retenidas - Consorcio SyC.....	176
Tabla 41: Matriz de estrategias de contingencia - Consorcio SyC .....	176
Tabla 42: Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico .....	177
Tabla 43: Matriz de estrategias VS Objetivos de largo plazo – Consorcio SyC	181
Tabla 44: Formulación de objetivos de corto plazo – Consorcio SyC.....	182
Tabla 45 Definición estrategias de Largo Plazo 2018 - 2021 .....	193
Tabla 46: Definición de objetivos de corto plazo – perspectiva aprendizaje .....	194
Tabla 47: Definición de objetivos de corto plazo – perspectiva procesos.....	195
Tabla 48: Definición de objetivos de corto plazo – perspectiva cliente .....	196
Tabla 49: Definición de objetivos de corto plazo – perspectiva financiera.....	198
Tabla 50: Tablero de Control Balanceado – Consorcio SyC .....	200
Tabla 51: Tácticas planteadas para la perspectiva financiera .....	201
Tabla 52: Tácticas planteadas para la perspectiva mercado, cliente .....	202
Tabla 53: Tácticas planteadas para la perspectiva operaciones y procesos ....	203
Tabla 54: Tácticas planteadas para la perspectiva aprendizaje .....	204
Tabla 55: Presupuesto a la propuesta de planeamiento estratégico – Perspectiva financiera y clientes .....	205
Tabla 56: Presupuesto a la propuesta de planeamiento estratégico – Perspectiva procesos y aprendizaje .....	206
Tabla 57: Cronograma y programación de los OCP al 2020 – PF y PC .....	207
Tabla 58: Cronograma y programación de los OCP al 2020 – PP y PA.....	208

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE CONSORCIO SYC .....	219
ANEXO 2: ENCUESTA PARA EL RESULTADO DE LAS FUERZAS DE PORTER .....	232
ANEXO 3: RESULTADOS ENCUESTAS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	236
ANEXO 4: TABLA DE PRIORIZACION CRUZADA DE FACTORES EXTERNOS .....	238
ANEXO 5: PLANTILLA DE IDENTIFICACION DE PUESTOS PARA LA ELABORACION DEL M.O.F. ....	239
ANEXO 6: TABLA DE PRIORIZACIÓN CRUZADA DE FACTORES INTERNOS .....	243
ANEXO 7: ENCUESTAS DE ESCALA DE CLIMA LABORAL.....	244
ANEXO 8: RESULTADOS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN LABORAL	254
ANEXO 9: ADAPTACIÓN DEL ANALISIS DE LA MATRIZ PEYEA MEDIANTE INDICADORES FINANCIEROS Y ECONOMICOS PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – ROSILLO (2003) .....	264
ANEXO 10: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	271
ANEXO 11: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN CONSORCIO SYC SAC.....	275

## CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA

### 1. MARCO DE REFERENCIA

#### 1.1. Antecedentes históricos

- **Antecedente N°1**

“Plan de Negocio para la Creación de una Empresa Consultora en Geotecnia y Cimentaciones en la Ciudad de San Juan de Pasto”. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto, Colombia. (Ceballos Trujillo, Fabio Jonathan, 2015).

La siguiente tesis fue la elaboración de un plan de negocios enfocada a la consultoría especializada en geotecnia y sedimentaciones, en el cual se identificó una oportunidad para llevar a cabo este tipo de servicio debido a la necesidad del sector determinado. El sondeo se basó en encuestas, con el fin de identificar necesidades y características del mercado al cuál se quería entrar; por otro lado, se enfocó en los requerimientos técnicos y organizacionales para el análisis de costos y gastos que se requieren para la prestación de este servicio.

Una herramienta, como el análisis financiero, mostró criterios positivos en el horizonte de tiempo proyectado, siendo viable el plan de negocio establecido e identificando escenarios favorables.

Se sacaron algunas conclusiones de este trabajo entre ellas están que el sector construcción tuvo un gran crecimiento en el PBI del país contando con mayor demanda en el rubro, además de que se tiene apoyo de las políticas fiscales del país. Según la Norma Técnica Colombiana (NTC), se estableció las maquinarias necesarias para desarrollar el negocio, además de un adecuado equipo profesional



para la realización de las actividades. Y desde el punto de vista financiero, los resultados fueron favorables.

▪ **Antecedente N°2**

“Plan Estratégico en Tiempo de Crisis de la Unidad de Negocio de Minería Ransa”. Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrado. Lima, Perú. (Omar Távara, José Donayre, César Huamán. 2016).

Esta unidad de negocio pertenece a RANSA Comercial S.A., y forma parte del grupo Romero. Esta unidad ofrece paquetes de servicios logísticos como agencia de aduanas, transporte y almacén, sus carteras de clientes son generalmente mineras. En los últimos años, se generó una caída en las ventas y rentabilidad de la empresa por consecuencia de la mala gestión de recursos y capacidades.

Es por ello que se propone un Plan Estratégico 2016-2020 para hacer frente a esta crisis por diferentes medios como la reducción de costos, diversificación, integración hacia atrás y desarrollo de productos. Se implementaron objetivos, y se marcaron estrategias y perspectiva financiera luego de una investigación de mercado. Finalmente, la evaluación financiera mostrará el resultado proyecto de estas implementaciones.

Se concluyó de que la organización puede diversificar sus servicios y aprovechar su posicionamiento actual en el mercado, mediante estrategias emergentes adecuadas a la situación actual.

▪ **Antecedente N°3.**

“Plan Estratégico de Geomat Ingeniería 2017 al 2019”. Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrado. Lima, Perú. (Antonio Javier Cahuana G., Giovanni Francisco Paredes M., Juan Manuel Sánchez S., 2016).

Geomat es una empresa dedicada a desarrollar proyectos civiles, así como también estudios y análisis geotécnicos en el sector minero. Desde el 2013 (fundado) ha tenido un crecimiento adecuado en cuanto a contrataciones con clientes a nivel nacional, con un sólido respaldo técnico.

Cerrando el 2015, Geomat tuvo una facturación anual de 1.09 millones de soles con margen de ganancia de 5.5%; pero esto (a referencia de los autores) pudo verse afectado debido al alto nivel de competencia que se tiene en dicho sector.

Su objetivo principal fue incrementar el crecimiento anual de Geomat en cuanto a participación de mercado y facturación anual, entre otros. En el análisis externo se observó que se presentan constantes cambios en el entorno geopolítico, social y económico. Y en el análisis interno se vio que era una empresa flexible que se adapta a las condiciones comerciales de sus clientes, y que tenía una alta dependencia con el gerente general. Es por ello que este Plan Estratégico contó con planes funcionales para las distintas áreas de la organización.

## **1.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.2.1. Plan estratégico**

Es una útil herramienta que ayuda en la elaboración de estrategias, objetivos y metas que propone la organización realizando un estudio previo de cómo se encuentra actualmente y tomando las adecuadas decisiones y acciones para generar o mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo de un determinado periodo.

### **1.2.2. Administración estratégica**

Es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y metas (Rowe, Masón, Dickel, Mann, y Mockler, 1994, p. 31).

Es el procedimiento en el cual se establece una adecuada dirección a un plazo establecido por la organización, en el cual se asume, se da suposiciones y pronósticos de la misma. Constituyendo una visión, misión y dándole un propósito a la organización con objetivos específicos.

### **1.2.3. Visión**

Primer paso en la planeación estratégica, consiste en definir o aclarar aquello en lo que se quiere convertir la organización, lo que quiere llegar a ser en el futuro basado en una buena evaluación de la situación actual y proyección de la organización, se da como una expectativa alcanzable y real.

### **1.2.4. Misión**

Es la razón de ser de la organización, lo que lo distingue de las demás entidades y ante la sociedad. Una definición clara y precisa ayuda a los correctos lineamientos para una buena gestión de la empresa.

### **1.2.5. Diagnóstico organizacional**

Es un proceso de recolección y análisis de información de diferentes aspectos de la situación actual de una organización con el fin de brindar soluciones y tomar decisiones objetivas antes los principales

problemas encontrados dentro de ella, con una adecuada implementación de estrategias y tácticas para optimizar.

#### **1.2.6. Clima organizacional**

Es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño (Stephen Robbins, 1999). Entonces se entiende como las percepciones que tienen los colaboradores respecto a su trabajo, el ambiente físico y las relaciones interpersonales que se tiene dentro de la organización.

#### **1.2.7. Estrategia competitiva**

Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos. (D'Alessio, 2016). Además, se define como los medios y decisiones para alcanzar una posición favorable, rentable y sustentable para la organización frente a la competencia del sector.

#### **1.2.8. Servicio**

Puede definirse como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa y cualitativa que acompaña a la prestación principal (Berry, L. Bennet, C. y Brown, C., 1989).

Son acciones, procesos y ejecuciones que no produce un bien físico, es una parte intangible de la transacción entre el cliente y el proveedor, pero que se usa para fidelizar a nuestros clientes.

#### **1.2.9. Precio**

Es el valor cuantitativo que se le asigna a un producto y o servicio en unidades monetarias; representa un equilibrio entre distintos factores

como los costos de producción y venta del producto, además de las exigencias del mercado.

#### **1.2.10. Procedimiento**

Conjunto de acciones coherentes, que siguen un orden y están orientadas hacia un objetivo determinado. Son métodos establecidos por la organización, con un acuerdo y estudio previo, que marca una estandarización de pasos para poder alcanzar el fin propuesto.

#### **1.2.11. Geotecnia**

Conjunto de reconocimientos y ensayos o pruebas realizadas al terreno y a la interpretación de los datos obtenidos en los mismos, que permiten caracterizar los diversos suelos presentes en la zona de estudio y sus propiedades, en función de los objetivos y características del proyecto.

Es la rama de la ingeniería civil que se encarga del estudio de las propiedades mecánicas e hidráulicas e ingenieriles de los materiales provenientes de la tierra. Investiga los suelos y las rocas por debajo de la superficie para determinar sus propiedades y diseñar taludes, cimentaciones, presas, túneles, entre otros. (Grupo de Investigación en Geología Aplicada, GIGA 2016)

#### **1.2.12. Manual de organización y funciones**

Conocido como MOF, es un documento institucional en donde se da una descripción de las funciones básicas y específicas de distintos cargos de la organización, también define las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación y adicional, los requisitos para los determinados puestos de trabajo.

#### **1.2.13. Perforación diamantina**

Es aquella perforación que utiliza una broca diamantada para perforar la roca obteniendo un testigo de la misma, el cual es extraído, registrado y colocado en cajas para su debida protección y almacenamiento dentro del almacén.

Para la perforación se usa brocas diamantadas pues el diamante es el material existente con mayor dureza y conductividad térmica sobre el planeta, lo cual le permite actuar como herramienta de corte con gran efectividad para cortar la roca que se requiere y extraer convenientemente las muestras o testigos del yacimiento mineralizado. (Schwarz, 2013).

#### **1.2.14. Perforación aire reverso**

Utiliza como fluido principal, para el barrido de detritus, aire comprimido, el cual es dirigido hacia el fondo del pozo a través de barras de doble pared, y permite recuperar los ripios o detritus producidos en el fondo con un mínimo contacto con las paredes del pozo (poca contaminación). (Berry, L. Bennet, C. y Brown, C., 1989).

#### **1.2.15. Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral)**

Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. El análisis del Balanced Scorecard requiere que las empresas busquen respuestas y que utilicen esa información, junto con las mediciones financieras, para evaluar de manera más adecuada y eficaz las estrategias que se están implementando. (Fred R. David, 2013).

#### **1.2.16. Creación de valor**

La creación de valor es el objetivo principal de toda buena gerencia, y se crea valor en la empresa cuando la utilidad o riqueza que genera es lo suficientemente grande para cubrir el costo de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio.

Se mide por tres conceptos básicos que son el capital empleado, coste de capital y utilidad neta de la operación después de impuestos. (Julio Bonmatí M., 2011).

#### **1.2.17. Estructura organizacional**

Es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y poder alcanzar el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y debe reflejar la situación actual y real de la organización. Es importante resaltar la mejor forma de organización de la empresa y para ello se han establecido distintas estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. (Chiavenato, 2002).

#### **1.2.18. Factores claves de éxito**

Son un conjunto de factores, características o variables que son fundamentales en una organización y están relacionadas directamente en cuanto a la eficacia, eficiencia, productividad y viabilidad de la empresa.

Por lo que se debe tomar las estrategias adecuadas para asegurar resultados satisfactorios en el desempeño de la organización.

#### **1.2.19. Propuesta de Valor**

Es el valor único y agregado que se da en un determinado producto o servicio que la organización ofrece a sus consumidores, con lo cual genera una ventaja competitiva en el mercado.

#### **1.2.20. Insolvencia**

Es una situación financiera en la que una organización no puede hacer frente al pago de sus deudas con terceros, no puede cumplir con sus obligaciones al no tener liquidez. Se llama también quiebra o bancarrota.

#### **1.2.21. Liquidez**

Es cuando la empresa tiene el efectivo necesario para el pago de obligaciones a un corto plazo. Entre mayor facilidad se tenga de convertir los activos de la empresa en dinero, mayor liquidez tendrá.

#### **1.2.22. Rentabilidad**

Es la capacidad de poder generar beneficio o utilidad en una organización respecto a la inversión generada por la misma. La organización cuenta con mayor rentabilidad cuando la utilidad crece mucho más respecto a la inversión generada.

#### **1.2.23. Finanzas**

Es una rama de la economía que se encarga del estudio de la administración y obtención de los recursos financieros (dinero y el capital). Se encarga del estudio de cómo se obtienen esos recursos, así como también la inversión del mismo y ahorro.



#### **1.2.24. Tácticas**

Son las diversas acciones y métodos que se realizan para llevar a cabo los objetivos que se proponen de acuerdo al plan estratégico. Esto ayuda a optimizar los recursos de la organización y mejorar la eficacia y eficiencia en cuanto a los medios para alcanzar los objetivos propuestos.

#### **1.2.25. Ventaja competitiva**

Una ventaja competitiva se entiende como una marcada diferencia que hace una organización, en cuanto a su producto o servicio, mejor que sus competidores. Se genera cuando la organización desarrolla algo que sus competidores no pueden o desean tenerlo.

### **1.3. MARCO TEORICO**

#### **1.3.1. Proceso estratégico**

Es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro, para ello usa análisis internos y externos con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, ya que estos son los medios que ayudan a la organización a una dirección de largo plazo los cuales son los objetivos estratégicos. (D'Alessio, 2016).

##### **1.3.1.1. Objetivos del Proceso estratégico**

Busca el logro de tres objetivos fundamentales, el primero es ser productivo y competitivo dando un uso óptimo y efectivo de los recursos, por otro lado, se debe ser ético y legal actuando en base a los reglamentos establecidos y finalmente tener un

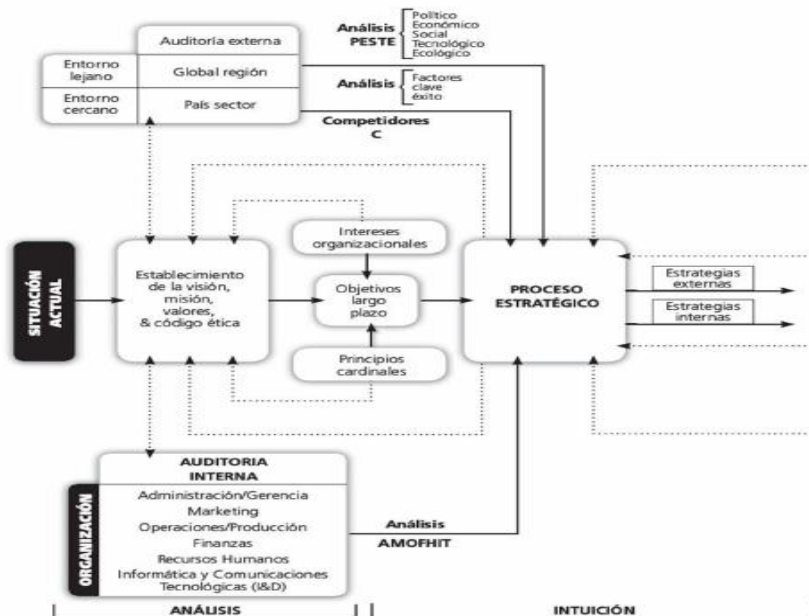
compromiso social desarrollando actividades que beneficien a su comunidad cercana.

### 1.3.1.2. Etapas del Proceso estratégico

- **Formulación**

Es el planeamiento estratégico, consiste en el establecimiento de la visión, misión, valores y políticas de la empresa, además de recopilación de información tanto interna como externa (mediante auditorías y matrices de evaluación); culminando con la selección de estrategias necesarias para mejorar el desarrollo de la organización.

Figura 1: Formulación y planeamiento estratégico – análisis e intuición



Fuente: D'Alessio. (2014)

Elaboración: D'Alessio. F

- **Implementación.**

Denominada dirección estratégica, consta de dos ejes centrales que son los de dirección y coordinación de las estrategias externas e internas establecidas.

*Figura 2: Formulación y planeamiento - decisión*



Fuente: D'Alessio. (2016)

Elaboración: D'Alessio. F

- **Evaluación.**

Es el control estratégico, y es un análisis final entre lo planteado y lo ejecutado sobre las estrategias seleccionadas, se debe contar con acciones de supervisión, así como un programa de auditorías tanto internas como externas con el fin de ver el grado de cumplimiento de los objetivos trazados a corto y largo plazo.

Figura 3: Control Estratégico



Fuente: D'Alessio. (2016)

Elaboración: D'Alessio. F

### 1.3.1.3. Situación Actual

Es la evaluación desarrollada a fondo de una organización para observar cómo se encuentra actualmente tanto en el sector económico, laboral, social y político con el sector exterior. Además de cómo le va actualmente en el ámbito interno respecto a su clima laboral, productividad, y distintos otros factores relacionados.

### 1.3.2. Direccionamiento Estratégico

Es una parte fundamental del proceso estratégico, ya que en ello se encuentra los pilares de la organización, y alrededor de ello se desarrollará las diferentes decisiones que se quiera ejecutar para mejorar la competitividad de la organización.

#### 1.3.2.1. Visión

D'Alessio nos menciona que la pregunta fundamental es “¿qué queremos llegar a ser?” y es un enfoque que se tiene de una perspectiva a futuro respecto a una evaluación actual de la situación de la empresa. Una visión debe ser simple, clara y comprensible para todas las partes interesadas de la organización, que se defina en un horizonte de tiempo coherente para poder implementar los cambios, debe ser conocida por todos y proyectada a un alcance geográfico.

#### 1.3.2.2. Misión

La misión responde a la pregunta de “¿*Cuál es nuestro negocio?*” (D’Alessio, 2016). Una misión debe definir a la organización, debe ser clara y entendible por todos los participantes de la organización, debe ser diferenciada de sus competidores y amplia para implementar el crecimiento creativo y generar una credibilidad con el entorno, además de un sentido de cultura organizacional para los colaboradores.

Los 9 principales componentes que deben estar incluidos en una misión son clientes, productos (bienes o servicios), mercados, tecnologías, objetivos de la organización (supervivencia, crecimiento y rentabilidad), filosofía y autoconcepto de la organización, preocupación por la imagen pública y de los empleados. (Pearce, 1982).

#### 1.3.2.3. Valores

Son los pilares por los cuales se rigen los colaboradores de la organización. Estas representan la filosofía de la organización ya que representa cómo debe ser la *personalidad* de la empresa, así como sus actitudes y tradiciones. Estos ayudan a definir los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización. Los principales valores, según D’Alessio son:

- **Moral.** Que es lo bueno en conducta y la capacidad de entender lo correcto de lo incorrecto.
- **Ética.** Son los reglamentos morales para definir qué está bien y qué está mal.

#### **1.3.2.4. Código de Ética**

Es necesario para una transparencia y buenas acciones de una organización implementar un código de ética, en el cual se implementan principios que ayuden a desarrollar las buenas acciones en los colaboradores y fomentar una buena conducta. Acá se afirman los valores de la organización, además de explicar los deberes y derechos de las personas relacionadas a la empresa.

### **1.3.3. Entorno Externo**

Es una auditoría del entorno de la organización y un análisis detallado. Se encarga de brindar información de oportunidades y amenazas, y cómo están los competidores más cercanos. Esta información ayuda a tomar decisiones sacando provecho de las oportunidades y reduciendo las amenazas existentes, además de realizar un benchmarking respecto a la competencia.

#### **1.3.3.1. Contexto Global**

Este tema es de gran importancia porque con ello se toma decisiones. Se realiza un análisis desde lo más grande (evaluación de las relaciones internacionales) hasta lo más específico (la unidad de negocios estratégica). Además, la división de estudio externo se puede dar por hemisferios o cuencas, en nuestro sector sería por la cuenca del Pacífico, el cuadrante suroriental, donde el Perú resalta por su posicionamiento geográfico para la comercialización marítima. Las razones de esta forma de análisis se dieron por la globalización, la tecnología, el cuidado del medio ambiente y los cuestionamientos éticos.

### **1.3.3.2. Análisis Competitivo**

Se debe definir los principales competidores, los sustitutos y los que recién entran al mercado, tener un conocimiento de ello nos resalta una ventaja estratégica. Por otro lado, se debe realizar un análisis de cómo se estructura y cuál es el ciclo de vida del sector industrial en el que estamos abocados.

### **1.3.3.3. Análisis PESTE**

Los cambios que ocurren en estas fuerzas externas, afectan el nivel de demanda del consumidor, también las estrategias realizadas para posicionarse y segmentar el mercado, y el tema de inversiones y compras que realizan las organizaciones en el mercado en el que se encuentran.

#### **a) Entorno Político y legal**

Son los reglamentos establecidos por los gobiernos o entidades reguladores mediante el cual debe funcionar una organización. Esto puede generar una oportunidad o amenaza de acuerdo al grado de influencia que se tiene sobre las actividades de negocio.

Algunas variables importantes a tener en cuenta son:

- Regulaciones gubernamentales.
- Estabilidad política y monetaria.
- Las modificaciones de las leyes fiscales.
- Cambios en la política fiscal y monetaria del gobierno.
- La corrupción, contrabando e informalidad.

## **b) Entorno Económico Financiero**

En este entorno se observan variables macroeconómicas, el tema de los tributos, decisiones de inversión observando el nivel de poder adquisitivo del mercado seleccionado y de financiamiento con entidades bancarias evaluando los intereses y si es conveniente o no. Es esencial para realizar el comercio internacional, ya sea tanto para exportar como para importar. Algunas variables importantes son:

- Evolución del PBI nacional y PBI per cápita.
- Las tasas de inflación (deflación) y de intereses.
- Patrones de consumo, y nivel de desempleo.
- El costo de capital, mano de obra y materia prima.

## **c) Entorno Social, Cultural y Demográfico**

Es un tema que está relacionado sobre las costumbres, creencias, estilo de vida y opiniones de un determinado sector basado en diferentes condiciones que han sido desarrollados a lo largo de su historia. Aunque por la globalización, las fronteras económicas y de comercialización desaparecen, este entorno sigue siendo variable en cada país por el motivo de tener una cultura distinta.

Es por ello que se debe tener en cuenta este factor para plantear estrategias de cómo entrar a dicho mercado, y en ello la forma de cómo vivir, trabajar y producir lo que se quiere ofrecer. Algunas variables a tener en cuenta son las siguientes:

- Tasa de natalidad, de inmigración y emigración.
- Actitudes ante los negocios, el gobierno y las empresas.
- Preocupaciones éticas, el tema de la igualdad.



- Nivel promedio de educación.
- Estilos de vida de la población.

#### **d) Entorno Tecnológico**

Es un entorno que se ha desarrollado exponencialmente por la innovación y aceleración permanente, que genera una rápida evolución y adaptación a los cambios. Este factor ayuda a la innovación constante de las organizaciones para que sean más competitivas en el mercado.

Un principal factor es el Internet que está cambiando la naturaleza de oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez en la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones de los mercados geográficos tradicionales, y cambiar la compensación histórica entre la estandarización de la producción y la flexibilidad. (Fred R, 2013).

Algunas variables a tener en cuenta son:

- El desarrollo de las comunicaciones.
- Uso de las tecnologías de información.
- Uso del internet e inversión en I+D.

#### **e) Entorno Ecológico y Medio ambiental**

Por último pero no menos importante, este entorno ha tomado mayor importancia en los últimos años y busca la conservación de nuestro medio ambiente. Son impulsadas por instituciones que buscan el equilibrio del ecosistema, y por algunos gobiernos también, algunas variables son:

- Protección del ecosistema.
- Preservación de los recursos no renovables.

- Adecuado manejo de desperdicios y desechos (generando una cultura de reciclaje).
- Conservación de la energía.

#### **1.3.3.4. Análisis de las fuerzas competitivas (PORTER)**

“Son cinco las fuerzas competitivas más importantes, y es necesario evaluar su impacto en el posicionamiento de la organización en su actual y futura posición en el mercado.” (Porter, 1980).

Para un adecuado análisis se debe identificar los aspectos clave de cada ítem que tiene un impacto directo en la organización, darle un nivel de prioridad a dichos aspectos y finalmente tomar decisiones estratégicas.

##### **a) Poder de negociación de los proveedores**

El nivel de poder negociar con tus proveedores afecta a la competitividad y esto se da por diferentes factores como el número de proveedores, pocas materias primas sustitutas o cuando el costo de variación de materia es excesivamente elevado.

Una buena relación ayuda a ambas partes, teniendo producciones constantes y entregas en el tiempo acordado, se reducen costos de inventarios y se desarrollan nuevos servicios; además de tener disponibilidad de las materias o componentes, se mejora la calidad y con ello disminución de defectos en la entrega. Entre las variables tenemos:

- Variación de costos.
- Diferenciación de insumos.
- Importancia del volumen para los proveedores, etc.

### **b) Poder de negociación de los clientes**

Cuando se tiene una importante participación de los consumidores en nuestro sector, el poder de negociación es fundamental para generar una ventaja competitiva. Por una parte se busca brindarle un valor agregado al producto o servicio que se brinda al consumidor con el fin de fidelizarlo. Además de que no se debe llegar a que el cliente tenga un alto poder en la negociación, algunas variables que ayudan a eso son:

- Concentración y volumen de los clientes.
- Análisis de productos sustitutos.
- Diferenciación del producto o servicio.
- Impacto en calidad y rendimiento.
- Nivel de poder adquisitivo de los consumidores.
- Sensibilidad de precios, etc.

### **c) Disponibilidad o amenaza de sustitutos**

Es un factor a tener en cuenta, ya que se debe dar una limitación del precio para que el consumidor siga adquiriendo nuestro producto y no el sustituto; estas presiones aumentan cuando uno de los dos disminuye el precio de venta de su producto, unas variables que ayudan a manejar esto son:

- El nivel de participación de mercado del producto.
- Rendimiento relativo de los precios de sustitutos.
- Costos cambiantes.
- Decisión del cliente de adquirir productos sustitutos, etc.

#### **d) Amenaza de nuevos competidores**

Es un factor importante, ya que el nivel de competitividad aumenta en el sector de mercado en el que estás enfocado. Eso lleva a las organizaciones a mejorar, innovar y dar una evolución en la entrega de sus productos o servicios, con el fin de marcar una diferenciación competitiva respecto a sus competencias.

Es por ello que se debe tener un reconocimiento de estos nuevos competidores, para tomar decisiones estratégicas acertadas, algunas variables a tener en consideración son:

- Identidad y posicionamiento de la marca.
- Diferenciación del producto.
- Represalias esperadas.
- Curva de aprendizaje patentada.
- Diseño de productos de bajo costo, etc.

#### **e) Rivalidad competitiva del sector**

Es el factor más poderoso, ya que se debe de conocer a los competidores potenciales y desarrollar distintas estrategias que generan ventaja sobre ellos, de la misma forma el competidor buscará nuevas estrategias para afrontar, y se desarrolla sucesivamente.

Esta intensidad aumenta a medida que aumenta el número de competidores, existen grandes semejanzas en cuanto a tamaño y capacidad de la organización, cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad, entre otros. Y algunos aspectos que ayudan a reconocer son:

- Desarrollo de la industria del sector.
- Diferenciación del producto.
- Nivel de diversidad de competidores.

- Barreras de entrada y salida al mercado, etc.

#### **1.3.3.5. Oportunidades**

Son las variables que tenemos en el entorno para lograr un buen posicionamiento en el negocio y ser aprovechadas para generar mayor participación y competitividad en el mercado.

#### **1.3.3.6. Amenazas**

Son aspectos externos a la empresa que de no tomarse en cuenta pueden afectar el desarrollo del negocio, su identificación requiere buen manejo del mercado, estos aspectos pueden ser poco predecibles.

#### **1.3.3.7. Matriz de Factores Externos (MEFE)**

Esta matriz permite analizar un criterio de priorización de factores mediante el cruce de cada una de las variables externas que influyen en la industria. Las oportunidades y amenazas identificadas están basadas en el levantamiento de información del resultado del análisis PESTE (D'Alessio, 2016), a su vez se identificó factores relevantes del entorno externo mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter que influyen directamente en la organización; ofreciendo estrategias tanto ofensivas o defensivas de acuerdo a cada factor seleccionado.

Se incluye entre 10 a 20 factores, y se le asigna un peso de importancia entre 0.0 (nada importante) hasta 1.0 (muy importante) y la suma de todos los factores debe ser igual a 1.0. Posteriormente se asigna cual estrategia responde a un factor dando un valor de escala entre 4 (la respuesta es superior) hasta 1 (la respuesta es pobre).

Luego se determina el peso ponderado multiplicando cada factor por su calificación y finalmente, se suman todos los pesos ponderados para determinar el p.p. total de la organización. (D'Alessio, 2016).

*Figura 4: Formato de la Matriz de Evaluacion de Factores Externos (MEFE)*

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Oportunidades</b>			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
<b>Amenazas</b>			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1.00

Fuente: D'Alessio. (2016)

Elaboracion: D'Alessio. F

#### **1.3.3.8. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Identifica a los principales competidores de la organización y sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. (D'Alessio, 2016).

Esto ayuda a identificar posibles estrategias basadas en los competidores para generar una ventaja competitiva. Su base está en los factores críticos de éxito. Según la metodología propuesta por D'Alessio, las ponderaciones varían de acuerdo a las fortalezas y debilidades de la organización, desde 4 (fortaleza

mayor) hasta 1 (debilidad mayor). Los pesos de los factores críticos de éxito deben sumar 1.0 y deben ser entre 6 a 12 factores.

Figura 5: Formato de la Matriz de Perfil Competitivo

La Organización				Competidor A		Competidor B		Competidor C	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
Total	1.00								
Valor:		4. Fortaleza mayor		2. Debilidad menor					
		3. Fortaleza menor		1. Debilidad mayor					
Se debe incluir a todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si hubiera.									

Fuente: D’Alessio. (2016)  
 Elaboracion: D’Alessio. F

1.3.3.9. Matriz de perfil Referencial (MPR)

Usa la misma matriz que el de perfil competitivo, con los mismos factores claves de éxito y las mismas ponderaciones para cada uno de ellos, pero el enfoque es más global respecto a las empresas transnacionales más importantes del mundo.

1.3.4. Entorno Interno

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para optimizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En

consecuencia, lo más importante para la organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas es sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas. (D'Alessio, 2016).

#### **1.3.4.1. Análisis AMOFHIT**

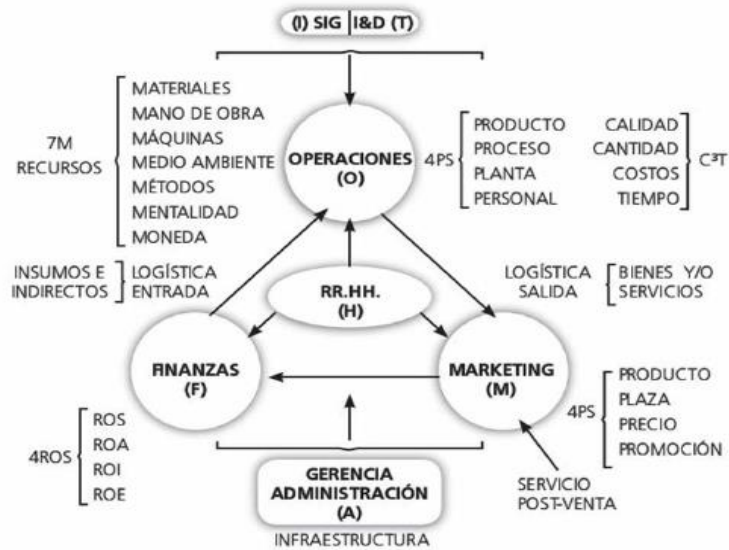
El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización.

Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación del distrito basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son (D'Alessio, 2016):

- Administración y Gerencia (A);
- Marketing y ventas (M);
- Operaciones y Logística (O);
- Finanzas y contabilidad (F);
- Recursos humanos (H);
- Sistemas de información y comunicaciones (I); y
- Tecnología, investigación y desarrollo (T).



Figura 6: Ciclo Operativo de la Organización



Fuente: D'Alessio. (2016)

Elaboración: D'Alessio. F

#### 1.3.4.1.1. Administración

“La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización” (D'Alessio, 2016). Su objetivo es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector.

##### 1.3.4.1.1.1. Empresas familiares

Se debe guardar una estrecha relación y equilibrada entre la propiedad, la empresa misma y la familia. La empresa familiar puede verse como una unión de subsistemas con funciones específicas, con atributos que pueden ser

fortalezas y debilidades (Imanol, 2012). Una clasificación que tenemos de las empresas familiares son:

- Empresa unifamiliar y multifamiliar.
- Empresa unigeneracional e intergeneracional.

#### **a) Cultura de la empresa familiar**

Tiene un papel muy importante en la determinación del éxito del negocio y puede manifestarse, según Dyer (1988), en cuatro dimensiones:

1. **Aspectos tangibles.** La manera de vestir, el lenguaje, los rituales. Son las manifestaciones más visibles.
2. **Perspectivas sociales compartidas.** Normas y reglas de conducta que se aceptan para tratar diversos problemas.
3. **Los valores.** Se encuentran en la filosofía de la empresa, se debe identificarlas y establecerlas.
4. **Los supuestos básicos del grupo.** Son las premisas sobre las cuales los grupos basan su forma de ver la vida.

#### **b) Debilidades de las empresas familiares**

Imanol (2012) nos menciona ciertas debilidades de este tipo de empresas, entre ellas tenemos:

- **Nepotismo.** Es la preferencia de otorgar cargos importantes a familiares, y muchos de ellos están, aunque no tengan capacidad.
- **Autocracia y paternalismo.** Se genera un liderazgo basado en el poder, se vuelven menos participativos.

- **Resistencia al cambio.** El director permanece cinco veces más que en otro tipo de empresas, generando estancamiento de la organización.
- **Contratación de profesionales poco calificados.** Debido al temor que los miembros de la familia se vean opacados por profesionales con mayor capacidad.

#### **1.3.4.1.2. Marketing**

Es la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Es responsable de las decisiones del producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos. (D'Alessio, 2016).

##### **1.3.4.1.2.1. Marketing Mix**

Se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación (conocidas como las 4Ps). Pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales, combinándolas con total coherencia. (McCarthy, 1960).

##### **1.3.4.1.2.2. Segmentación de mercado**

Implica dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas

diferentes, que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing específicas. La empresa identifica distintas formas para segmentar el mercado y desarrolla los perfiles de los segmentos de mercado resultantes. (Kotler y Armstrong, 2012).

#### **1.3.4.1.2.3.      *Posicionamiento de marca***

Es el lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. Puede estar en tres niveles: en el nivel más bajo es de acuerdo con los atributos del producto, pero una marca se posiciona mejor al asociarlo con el beneficio deseable; y las marcas más fuertes la relacionan en base a creencias y valores sólidos. (Kotler y Armstrong, 2012).

#### **1.3.4.1.2.4.      *Marketing de servicios***

Busca satisfacer las necesidades y deseos del mercado, pero en cuanto a productos intangibles. Según Kotler y Armstrong, consta de cuatro características básicas:

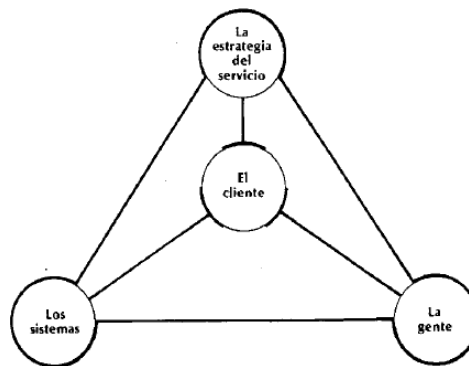
- **Intangibilidad.** Los servicios no pueden ser percibidos por los sentidos antes de la compra.
- **Inseparabilidad.** No se pueden separar de sus proveedores.
- **Variabilidad.** La calidad del servicio depende de quién los brinda, y la forma cómo se realiza.
- **Caducidad.** No pueden ser almacenados para su venta o usos posteriores.

#### **1.3.4.1.2.5. El triángulo del servicio**

Representa los tres elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa. Enfoca en que el cliente es la base para definir el negocio, porque la compañía existe para brindarle el servicio.

Con ello se marca una diferenciación en el servicio con una estrategia adecuada. Estos factores guardan relación entre sí, formando una adecuada ventaja competitiva y adecuación del servicio hacia el cliente. (Albrecht y R. Zemke, 1991).

*Figura 7: El triángulo de Servicios*



**Fuente:** Albrecht y R Zemke. (1991)

**Elaboracion:** D'Alessio. F

#### **1.3.4.1.3. Operaciones (Operaciones e infraestructura)**

Ejecuta los procesos para la producción tanto de bienes y servicios. Involucra funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Además, como menciona Wickham Skinner, profesor de la Universidad de Harvard, es el área responsable del 75% de la inversión de la organización, el 80% de su personal, y el 85% o más de sus costos. (D'Alessio, 2016).

Su gestión es compleja y crítica para la supervivencia, desarrollo, y competitividad de la organización. No se le da la prioridad que debería ameritar en las organizaciones. (D'Alessio, 2016).

Involucra el uso de los siguientes recursos: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, y moneda; las 7 M (D'Alessio, 2016).

#### **1.3.4.1.3.1.      *Logística enfocada en los servicios***

Este enfoque es distinto en cuanto a la logística de bienes, ya que en los servicios el grado de contacto con el cliente determina los tiempos y costos del proceso de suministro, enfocándose en el valor agregado del cliente, desde la obtención de los recursos propios y externos para el servicio, incluyendo el aprovisionamiento de los insumos, hasta las acciones y operaciones del suministro y flujos reversos de su consumo.

Dichos análisis buscan determinar que cada paso al que es sometido el objeto del servicio cumpla con los tres factores básicos del valor: que le importe al cliente, que se genere algún tipo de transformación y que no necesiten reproceso.

Otro factor importante es la gestión de la demanda. Ante la imposibilidad de amortiguar con inventarios la variabilidad entre la demanda y la oferta durante determinados periodos de servicio, la logística debe valerse de la formulación y aplicación de estrategias de flexibilización de la oferta. (Rogelio Gutiérrez P, 2016).

#### **1.3.4.1.3.2.      *Procesos y procedimientos***

Entendemos los procesos como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000:2015), es la secuencia de actividades que tienen un producto con valor para su usuario o cliente (J. Pérez Fernández, 2004). Y el procedimiento es la forma para llevar a cabo un proceso.

#### **1.3.4.1.4.      *Finanzas***

Obtiene los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad, y costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.

Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, etc.), generadas (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo). (D'Alessio, 2016).

Para la toma de decisiones estratégicas se considera el riesgo financiero, la exposición financiera, y el costo de oportunidad, asociados a cada alternativa de financiamiento. (D'Alessio, 2016).

#### **1.3.4.1.4.1.      *Estados financieros***

Es la información financiera de la situación y evolución de una entidad a una fecha determinada.

Provee información cuantitativa, de una entidad acerca de su posición y operación financiera, del resultado de sus operaciones y de los cambios en su capital contable y en sus recursos, que son útiles para los directivos de la organización en el proceso de toma de decisiones económicas.

**a) Balance general**

Resumen de la posición financiera de una empresa en cuanto a los activos, pasivos y el capital de los dueños de un negocio en un momento determinado, generalmente al final del año o de un trimestre. (Van Horne y Wachowicz, 2010).

**b) Estado de resultados**

Resumen de los ingresos y gastos de la compañía durante un periodo determinado, por lo general un año o un trimestre. Aunque el balance general representa una fotografía de la posición financiera en ese momento, el estado de pérdidas y ganancias describe un resumen de la rentabilidad en el tiempo. (Van Horne y Wachowicz, 2010).

**c) Flujo de caja**

Identifica la capacidad de la empresa de contar o no con efectivo, muestra el saldo de los ingresos menos los egresos de efectivo de una empresa, generados por una inversión, actividad productiva o proyecto, en un periodo determinado.



#### **1.3.4.1.4.2.      *Análisis de estados financieros***

El arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar una decisión informada. (Van Horne y Wachowicz, 2010).

##### **a) Análisis vertical**

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical. Se puede hacer por porcentajes integrales (que es el porcentaje de cada cuenta del activo, pasivo y el patrimonio).

##### **b) Análisis horizontal**

Consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones de las cuentas, de un periodo a otro.

Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

##### **c) Análisis de ratios financieros**

Las razones financieras son las herramientas clave que les permite realizar un análisis más completo del comportamiento empresarial y de su predicción ya que las empresas se encuentran en constante toma de

decisiones de las que depende su futuro en el mercado.

Se puede tener:

- Ratios de liquidez.
- Ratios de solvencia.
- Ratios de gestión.
- Ratios de rentabilidad.

#### **d) Análisis de escenarios y sensibilidad**

La sensibilidad permite visualizar las ventajas y desventajas económicas de un proyecto. Se identifica los posibles escenarios de inversión y se dan tres casos:

- **Pesimista.** Peor escenario de la inversión, resultado en caso fracase el proyecto.
- **Probable.** El resultado más probable que pueda ocurrir, debe ser objetivo y con la mayor información posible.
- **Optimista.** Es evaluar más de lo que esperamos, con el fin de motivar a los inversionistas.

#### **1.3.4.1.4.3. Apalancamiento**

Se refiere al uso de costos fijos en un intento por aumentar (o apalancar) la rentabilidad. Tenemos el apalancamiento operativo, que relaciona los costos fijos con la producción de bienes y servicios; y el segundo es el apalancamiento financiero, que es el uso de los costos fijos por financiamiento de la empresa. (Van Horne y Wachowicz, 2010).

#### **a) Sobreendeudamiento**

Es la situación en que se encuentra la organización que ha contraído deudas en exceso y no puede hacer frente

a todas. Su pasivo supera su activo, no puede pagar y se convierte en insolvente.

**b) Patrimonio negativo**

Nos indica que la empresa debe más de lo que tiene. Que su Activo total (lo que tiene) es inferior a su Pasivo (lo que debe y le es exigible). En la mayoría de los casos se llega a esta situación por la acumulación de pérdidas de ejercicios anteriores hasta el punto de que consumen las aportaciones de capital realizadas en el momento de la constitución, así como las reservas creadas con los resultados positivos de ejercicios precedentes. Es decir, implica que la empresa se encuentra en quiebra técnica. Esta situación debe corregirse inmediatamente mediante, por ejemplo, una aportación de capital de los socios. De no corregirse, puede dar lugar a la asunción de responsabilidades por parte del administrador y/o de los socios. ("URBAS aclaración sobre la futura situación de la compañía por GESPROBOLSA 05/08/14", 2014)

**1.3.4.1.4.4. Análisis WACC**

El coste medio ponderado del capital, también conocido por sus siglas en inglés, WACC (Weighted Average Cost of Capital), es el coste medio ponderado de los dos recursos de coste que tiene una empresa; la deuda financiera y los fondos propios (patrimonio). Es básicamente la suma del coste de la deuda y el coste de los fondos propios, calculado como una media ponderada según su porcentaje en el valor de la empresa.

Es el costo de los recursos utilizados por la empresa al operar; es un costo desde el punto de vista de la empresa, pero es un

rendimiento desde la visión de los proveedores de fondos, como los accionistas y e inversionistas. (Court, 2012).

**a) Costo de la deuda**

Tasa de rendimiento requerida sobre las inversiones de los acreedores de una compañía. (Van Horne y Wachowicz, 2010).

**b) Estructura de capital Modelo CAPM**

El modelo CAPM o *Capital Asset Pricing Model* por sus siglas en inglés es el modelo de valorización de activos financieros, es la aplicación relacionada a la determinación de la rentabilidad de los accionistas al retorno de su inversión en organizaciones o empresas.

**1.3.4.1.4.5. Valorización de empresas**

Es aquella parte de la economía cuyo objeto es la estimación de un determinado valor o valores de una empresa con arreglo a unas determinadas hipótesis, con vistas a unos fines determinados y mediante procesos de cálculo basados en informaciones de carácter técnico y económico. (V. Caballer, 1998).

Según la situación en la que se produce la necesidad de valoración y de las bases de aproximación y de análisis empleadas, podemos distinguir entre los siguientes tipos de valor, según Sanjurjo (2003):

- **Valor de mercado.** Precio que se puede obtener en una venta en el mercado libre.

- **Valor justo o razonable.** Un tercero determina un valor equitativo y justo para ambas partes, se basa por el valor de mercado, valor económico y valor de los activos de la empresa.
- **Valor económico.** Es el valor de la organización para el propietario, se usa para evaluar ofertas en caso de venta de la organización.
- **Valor de liquidación.** Estimación del producto obtenido a partir del proceso de liquidación, se da cuando se cerrará el negocio.
- **Valor acordado.** Ambas partes de la transacción fijan determinados procedimientos de valoración que normalmente están expresados a través de fórmulas matemáticas más o menos sencillas.

#### **1.3.4.1.4.6. *Gestión de riesgos financieros de la organización***

El riesgo financiero abarca tanto el riesgo de la insolvencia posible como la variabilidad agregada en las utilidades por acción que se induce por uso del apalancamiento financiero. Cuando una empresa aumenta su financiamiento de costos fijos en su estructura de capital, los flujos de salida de efectivo fijos aumentan. Como resultado, la probabilidad de insolvencia aumenta (Van Horne y Wachowicz, 2010).

Los tipos de riesgo, según Grupo Santander (1999), son:

- **De mercado.** Se debe a las variaciones de precios en los mercados financieros. Se subdivide en riesgos de interés, de tipo de cambio, de renta variable, etc.
- **De crédito.** Si se da el incumplimiento de contratos por insolvencia.

- **De liquidez.** Es cuando se tiene dificultades para financiar con un costo “normal” los negocios y su crecimiento.
- **De negocio.** Las caídas en el volumen del negocio o de sus márgenes.
- **Operativo.** Se da por errores humanos, de los medios de producción o gestión.
- **Legal.** Se da por la incapacidad legal para ejercer los derechos que se consideraban como propios.

#### **1.3.4.1.4.7. Modelo Altman Z-Score**

El Modelo Z de Altman es la destilación en una única medida de una serie de ratios financieros debidamente elegidos, ponderados y agregados. Si el derivado resultado z o z-score es superior a un puntaje calculado, la empresa se clasifica como financieramente sana, si está por debajo del punto de corte, es típicamente visto como un fracaso potencial (Altman, 1968).

Seleccionó 22 variables independientes (ratios) y los dividió en cuatro grupos: liquidez, rentabilidad, solvencia y actividad. Teniendo la siguiente fórmula:

$$Z = 0.717X1 + 0.847X2 + 3.107X3 + 0.420X4 + 0.998X5$$

Donde:

*X1 = Capital de Trabajo/Activo total*

*X2 = Utilidades Retenidas/Activo total*

*X3 = Utilidades antes de intereses e impuestos / Activo total*

*X4 = Valor en libro del patrimonio / Pasivo total*

*X5 = Ventas / Activo total*

Según (Altman, 1968) “El resultado nos daría las siguientes interpretaciones: si Z es menor a 1.23 entonces la empresa estaría propensa a quiebra; si oscila entre 1.23 y 2.90 es probable que entre en bancarrota; y si es mayor a 2.90 es muy probable que la empresa continúe en el mercado.”

#### **1.3.4.1.5. Recursos humanos**

Es el activo más valioso de toda organización, movilizandolos recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización. (D'Alessio, 2016).

##### **1.3.4.1.5.1. *Clima organizacional***

Es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. (Robbins, 2013).

Y con ello se lleva las percepciones que tienen los miembros de la organización respecto al trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y algunos otros factores que afectan dicho trabajo.

##### **1.3.4.1.5.2. *Satisfacción laboral***

Describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un

individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

Hoy en día, los puestos de trabajo requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones laborales que con frecuencia son menos que ideales y cuestiones por el estilo. (Robbins, 2013).

#### **1.3.4.1.5.3. Estructura organizacional**

Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización. (Robbins, 2013).

#### **1.3.4.1.5.4. Manual de organización y funciones**

El manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene, esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen incluir



en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. (Ríos, 2018)

#### **1.3.4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones**

Brindan el soporte TI/TC para las decisiones gerenciales, la ejecución de procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros.

Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con apoyo de las TIC's, la estrategia empresarial. Además, crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización. (D'Alessio, 2016).

##### **1.3.4.1.6.1. Comunicación organizacional**

Es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar en conjunto para lograr una determinada meta (Lucas Marín, 1997). Además, sirve como un mecanismo para que los trabajadores se adapten a la empresa y en la integración entre ellos, mejorando la productividad de la organización y el clima laboral.

##### **1.3.4.1.6.2. Tecnologías de la información**

Conocidas como TIC's, son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconectadas, lo que permite conseguir nuevas realidades

comunicativas. (Cabero, 1998), algunas características relevantes son:

- **Inmaterialidad.** Realizan la creación, proceso y comunicación de información, que es básicamente inmaterial.
- **Interactividad.** Intercambio de información entre el usuario y el ordenador.
- **Interconexión.** Creación de nuevas posibilidades tecnológicas a partir de la conexión entre dos tecnologías.
- **Instantaneidad.** Se permite el flujo de información y comunicación a lugares lejanos físicamente, pero de una forma rápida y eficaz.
- Otras características tenemos la diversidad, innovación, digitalización, entre otros.

#### **1.3.4.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo**

Se encarga de la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera ola o era del conocimiento (Toffler, 1980) en donde dichas características se conviertan en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que las posea.

Comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros, que generen nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los que constituyen valiosos recursos de carácter estratégico. (D'Alessio, 2016).

#### **1.3.4.2. Fortalezas**

Son todos aquellos aspectos en los que la empresa tiene un comportamiento destacado en el mercado, son aspectos internos de la empresa y tenemos la posibilidad de intervenir directamente en ellos para generar una ventaja competitiva.

#### **1.3.4.3. Debilidades**

Son todos aquellos aspectos de la empresa en los que no estamos bien y deberíamos mejorar, hay que identificarlo con gran honestidad crítica y un análisis interno conciso, son aspectos internos de la empresa sobre lo cual podemos actuar y mejorarlo con decisiones adecuadas.

#### **1.3.4.4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

Ayuda a evaluar las principales fortalezas y debilidades de la organización, y su relación entre las distintas áreas. En el desarrollo de esta matriz se inicia haciendo una lista entre 10 a 20 factores de éxito identificados internamente, primero las fortalezas y luego las debilidades.

Se asigna un peso desde 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante) a cada factor y su sumatoria de todos debe ser igual a 1.0.

Luego se asigna un valor desde 1 (debilidad mayor) hasta 4 (fortaleza mayor) que corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor, generalmente se tiene este criterio: fortalezas (valor de 3 o 4) y debilidades valor de (1 o 2).

Después se multiplica el peso de cada factor por su valor, sacando un peso ponderado. Se suman estos pesos de cada factor y finalmente se determina el puntaje ponderado total para la organización.

Se puede sacar un puntaje final de hasta 4.0; si está por debajo de 2.5 entonces se tiene una organización internamente débil, y viceversa. (D'Alessio, 2016).

*Figura 8: Formato de la Matriz de Evaluacion de los Factores Internos (MEFI)*

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Fortalezas</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
<b>Debilidades</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Valor:	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor	2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	1.00

Elaboracion: D'Alessio. F

#### **1.3.4.5. Análisis VRIO**

El análisis VRIO explica la importancia de que un recurso debe ser valioso, raro, inimitable o costoso y sea explotado por la organización, esto con el fin de convertirse en una ventaja competitiva sostenible. Barney afirma que, aquellos recursos que no aumentan los ingresos de una empresa o no disminuyen sus costos, no son valiosos y forman parte de una desventaja

competitiva. Aquellos recursos que son valiosos, pero no son raros, llegan a ser una fuente de paridad competitiva; en tanto, los recursos valiosos y raros forman parte de una ventaja competitiva temporal; mientras que, los recursos valiosos, raros y costosos de imitar pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenida. (Barney, 1995)

Barney en su planteamiento formula una serie de interrogantes a las capacidades o recursos para poder clasificarlas en el análisis VRIO, las cuales son:

- **Valor.** ¿Puede la empresa explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con el recurso / la capacidad?
- **Rareza.** ¿Está el control del recurso / capacidad en manos de unos pocos?
- **Inimitabilidad.** ¿Es difícil de imitar, y habrá una desventaja de costos significativa para una empresa que intenta obtener, desarrollar o duplicar el recurso / la capacidad?
- **Organización.** ¿La empresa está organizada, lista y es capaz de explotar el recurso / la capacidad? ¿Está la empresa organizada para capturar valor del recurso o capacidad?

#### **1.3.4.6. FODA**

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una de las más conocidas y empleadas en el análisis situacional de una organización. La elaboración de la matriz exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz. (D'Alessio, 2016).

Estos son los de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). (D'Alessio, 2016).

La matriz MEFE se utiliza para obtener las oportunidades y amenazas, mientras que de la matriz MEFI se obtienen las fortalezas y debilidades. Desarrollar un serio y concienzudo análisis del entorno, de la competencia y del entorno ayudará mucho a generar las estrategias de los cuatro cuadrantes (D'Alessio, 2016).

*Figura 9: Matriz FODA*

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
<div> <div> Análisis interno </div> <div> Análisis externo </div> </div>	<b>FORTALEZAS-F</b> Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	<b>DEBILIDADES-D</b> Liste las debilidades 1. 2. 3.
	<b>OPORTUNIDADES-O</b> Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades  <b>Explote</b> <b>Maxi-Maxi</b>
	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades  <b>Busque</b> <b>Mini-Maxi</b>	
	<b>AMENAZAS-A</b> Liste las amenazas 1. 2. 3.	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Use fortalezas para neutralizar las amenazas  <b>Confronte</b> <b>Maxi-Mini</b>
		<b>ESTRATEGIAS DA</b> Mejore las debilidades y evite las amenazas  <b>Evite</b> <b>Mini-Mini</b>

Fuente: D'Alessio. (2016)

Elaboracion: D'Alessio. F

#### **1.3.4.7. Objetivos de largo plazo**

Son los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá

de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida. (D'Alessio, 2016).

#### **1.3.4.8. Clasificación de las estrategias**

##### **1.3.4.8.1. Estrategias genéricas competitivas**

Es el primer paso y ayuda a la organización a marcar una diferenciación con la competencia, es importante evaluar y elegir una estrategia genérica para ayudar en las actividades y operaciones de la organización.

La ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado, por lo tanto la estrategia genérica que se elija está en función a la habilidad, recursos, y capacidades distintivas de la organización. Existen tres estrategias, según Porter (1980), que podría generar ventajas competitivas, y estas son:

- **Liderazgo en costos.** Cuando la organización es grande pero débil en calidad de productos diferenciables, busca reducir mayormente los costos indirectos.
- **Diferenciación.** Cuando la organización es grande y tiene competencias distintivas, que es generar una alta calidad.
- **Enfoque.** Cuando la organización es pequeña, tomando un segmento de mercado en específico.

#### 1.3.4.8.2. Estrategias externas alternativas

Son estrategias usadas para cumplir con la visión de la organización, la clasificación de este tipo de estrategias sigue la taxonomía de Thompson y Strickland (1981), y estas son:

- **Integración.** Busca general control sobre los competidores (horizontal) o sobre la cadena de suministro (vertical), de este último se enfoque en los canales de distribución (hacia adelante) o sobre los proveedores (hacia atrás).
- **Intensivas.** Se enfoca en un producto o línea de ellos en la cual se cuenta con suficiente experiencia y desarrolla sus fortalezas, ayuda al aumento de la productividad y son de enfoque de estrategias agresivas para el mercado.
- **Diversificación.** Busca la ampliación de las líneas de producción; tiene un aspecto de riesgo por lo que se recomienda que la organización esté en buena posición financiera para aplicar esta estrategia. Pueden ser concéntricas (nuevos productos relacionados al rubro), conglomeradas (disminuyen las ventas, y se entra con nuevos productos no relacionados al rubro) y horizontales (vendes al mismo mercado los nuevos productos).
- **Defensivas.** Son acciones correctivas para mejorar la situación actual de la organización, ya sea financieramente o en participación de mercado. Pueden ser de aventura conjunta (unión de organizaciones para propósitos corporativos), de atrincheramiento (reducción de activos y costos), de desinversión (vender una parte



de la organización) y de liquidación (venta total de los activos de la compañía).

#### **1.3.4.8.3. Estrategias internas o facilitadores**

Estrategias desarrolladas dentro de la organización como base para tener éxito en las estrategias externas. Mejora las debilidades encontradas y saca provecho de las fortalezas. Las principales estrategias internas son las siguientes (D'Alessio, 2016):

- **Gerencia de procesos.** se enfoca en la productividad, que es la relación más importante a medirse en la gestión de la organización. D'Alessio (2016) presenta dichas relaciones centradas en el proceso, el cual puede ser productivo, comercial, laboral, informático, entre otros.
- **Calidad total.** Busca el mejoramiento continuo de los procesos, con un buen manejo de los recursos conducido por la alta dirección y enfocado hacia los requerimientos del cliente.
- **Reingeniería de procesos.** Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio, y rapidez. (Hammer y Champy, 1993).
- **Turnaround, downsizing, rightsizing.** Busca la reducción del tamaño de la organización, o de hacer una reestructuración con el fin de adecuarla a la situación actual.

#### **1.3.4.9. Objetivos de Corto Plazo.**

Ayuda en el desarrollo de los objetivos a largo plazo Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. (D'Alessio, 2016).

#### **1.3.4.10. Mapa estratégico**

Es una herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización enfocados en los objetivos descritos en su Plan Estratégico, comunicarlos y definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos, describe el proceso de la creación de valor mediante una serie de relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Score Card (Kaplan y Norton, 1996).

Ayuda a identificar los procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia, comunicarla y motivar al personal. Establece la alineación y enfoque de toda la organización hacia la estrategia.

#### **1.3.4.11. Balanced Score Card**

Conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), es un sistema de información para la toma de decisiones presentando indicadores que pueden servir como señales de advertencia, para poder llevar hacia las estrategias de la empresa. En su metodología, según Kaplan y Norton, intervienen los siguientes conceptos:

- **Objetivos estratégicos.** Es un fin deseado, y se toma como base para el cumplimiento de las estrategias establecidas.
- **Perspectivas.** La enfocan en cuatro perspectivas que son la económica o financiera (mediante indicadores financieros), de clientes (identifica segmentos de cliente y mercado en los que competirá el negocio), del proceso interno (identificar procesos críticos que fortalezcan la organización) y la de formación y crecimiento (identifica la infraestructura que la empresa debe elegir para crear una mejora a largo plazo). (Kaplan y Norton, 1996).
- **Metas.** Es el valor objetivo que se desea para un indicador en un periodo de tiempo determinado.
- **Proyectos estratégicos.** Contribuye al desarrollo de los objetivos, y tienen un proceso de selección y priorización y asignación especial de los recursos.

#### **1.3.4.12. Indicadores (KPI's)**

Ayuda en la medición y evaluación de cumplimiento de los objetivos estratégicos, es importante definirlos ya que con ello se trabajará la eficiencia y cómo se desarrolla la empresa en un periodo de tiempo determinado.

Estos indicadores deben tener relación con las estrategias, accesibles y cuantitativos, que tengan una comprensión fácil y que sean relevantes para la organización.

Existen cuatro tipos de indicadores con el cual se mide la evaluación de desempeño de la organización y son los financieros-contable, clientes y mercado, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton, 1996).

## **CAPÍTULO II: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1. Tipo y diseño de la investigación**

El presente trabajo de suficiencia es de tipo exploratorio – aplicativo, dado que se basará en investigar aspectos concretos de la realidad y que acontecen en el día a día de la organización. Es aplicativo, debido a que pretende ser una propuesta de mejora hacia la planificación estratégica necesaria para Consorcio SyC SAC.

Dicha investigación reunirá información del análisis del entorno interno y externo que nos podrán brindar conclusiones cualitativas, siendo estas filtradas por una serie de matrices de insumo, de proceso y de productos, que tienen el objetivo de tamizar la información obtenida del análisis en futuras estrategias acorde al modelo de negocio que se desempeña la organización.

El estudio presenta un diseño no experimental debido a que todas las variables de implicancia serán solo analizadas sin ser manipuladas, y es de corte transversal porque el estudio se realizó en un espacio temporal específico y no tiende a ser continuo.

### **2.2. Método de la investigación**

Es de tipo deductivo, ya que siempre se partió de un análisis general hacia lo específico. Se formularán estrategias basadas en el análisis del macro y micro entorno de la industria y la organización respectivamente, donde se puede observar el desempeño favorable de la industria como oportunidades de crecimiento que repercuten en una favorable reestructuración y resurgimiento de la organización en tiempo de crisis.

## **2.3. Fuentes**

### **2.3.1. Primarias**

- Entrevista a profundidad (directivos, gerente general, jefes de área, colaboradores en general).
- Encuestas y cuestionarios.
- Información contable, financiera (Balance General, Estado de Resultados).

### **2.3.2. Secundarias**

- Documentos gubernamentales: BCRP, INEI, OSCE, Defensoria del Pueblo.
- Documentos periodísticos.
- Documentos bibliográficos.
- Datos de la empresa (información contable y financiera, procedimientos, políticas, etc.).

## **2.4. Población y muestra**

Se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la accesibilidad de contar con el respaldo de todos los colaboradores. La población resulta ser igual a la muestra por tanto no se estaría incurriendo en algún error muestral.

Participarán de esta investigación todos los colaboradores de Consorcio SyC tanto del lado administrativo como del productivo.

- Alta Gerencia (4)
- Jefaturas de departamento (10)
- Colaboradores y operarios (20)

## **2.5. Instrumentos**

Para el estudio a realizar en la organización se planteó a la gerencia general formular una serie instrumentos a fin de levantar información interna de la estructura organizacional y su funcionamiento, los cuales fueron:

### **2.5.1. Guía de entrevista a las gerencias**

Entrevistas a profundidad aplicada a la alta gerencia y gerencia administrativa con el objetivo de conocer el funcionamiento del modelo de negocio, el comportamiento de la industria, la deficiencia financiera y sus orígenes, procedimientos y operaciones, estrategias, modelo de ventas y llegada hacia el cliente, recursos humanos y problemática legal de Consorcio SyC.

### **2.5.2. Fichas de análisis de puesto**

Con el objetivo de conocer, determinar y reportar toda aquella información que pueda ser pertinente en relación con la naturaleza de una posición en particular.

### **2.5.3. Cuestionarios y encuestas a los colaboradores**

Con el fin de conocer y determinar el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo y clima laboral de Consorcio SyC.

## **2.6. Recursos**

### **2.6.1. Humanos**

Toda la información levantada y la formulación del planeamiento estratégico a la empresa Consorcio SyC en el presente trabajo de suficiencia fue elaborado por los autores.

### **2.6.2. Materiales**

Libros, internet, espacio de oficina en la empresa, útiles de escritorio, tintas, papel, etc.

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **FASE DE ANALISIS**

#### **3.1. Diagnóstico situacional de la empresa Consorcio SyC SAC.**

Para el desarrollo del presente capítulo se tomarán en cuenta las dos divisiones principales que componen un diagnóstico organizacional:

- **Análisis externo:** Que comprenderá todo el macro entorno o entorno exterior de la empresa. Este ambiente está compuesto por los principales actores que influyen a la organización y de los cuales no tenemos control alguno como el gobierno y su legislación, las políticas macroeconómicas, etc. Se utilizarán herramientas como el análisis PESTE y de las cinco fuerzas de Porter que nos brindarán como resultado las principales oportunidades que se deben aprovechar y amenazas que son necesarias evitar.
- **Análisis interno:** Abarca la perspectiva interna de la organización, es decir sus diferentes dimensiones orgánicas de las cuales la organización tiene total control. Como principal herramienta de análisis se empleará el análisis AMOFHIT que estudia los micro-entornos referentes a: a) La administración, b) Marketing, c) Finanzas, d) Recursos Humanos, e) Información y Comunicaciones, f) Tecnología e Investigación.

Al término de cada análisis se expondrán las principales conclusiones descubiertas.



## **3.2. Análisis del Macro entorno**

### **3.2.1. Análisis PESTE**

#### **3.2.1.1. Política gobierno y legislación**

##### **3.2.1.1.1. Entorno y Coyunturas políticas**

Hacia los últimos años como parte del posicionamiento y desarrollo del Perú hacia el mundo moderno, el país ha experimentado una ambiciosa política con apertura hacia el comercio, en la actualidad el país pertenece a 17 acuerdos comerciales con las principales economías del mundo, entre ellos están con la Organización Mundial del Comercio, la Comunidad Andina, MERCOSUR, Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), EFTA; y aquellos que se encuentran por entrar en vigencia o negociaciones en curso como son; Alianza del Pacífico, TPP, Programa DOHA para el desarrollo y TISA.

El 2016 fue un año que estuvo marcado por la incertidumbre en el entorno político, debido a las elecciones presidenciales generales. Dados los resultados y la elección del presidente Pedro Pablo Kuczynski, se recuperó la confianza del consumidor y de los inversionistas, así como también en el cambio de algunas leyes y decretos supremos dados por otro gobierno que busca impulsar el crecimiento económico con la inversión privada.

Algunos hitos importantes a partir del cambio de gobierno de Ollanta Humala fueron; la desactivación del SNIP (Sistema Nacional de Inversión Pública) y en su reemplazo por INVIERTE PERU, creación del régimen Mype Tributario (RMT) del Impuesto a la Renta quienes están comprendidos por los

micro y pequeños empresarios contribuyentes, al cierre del 2016 la confianza empresarial se recuperó, se resolvieron ciertas medidas de simplificación de trámites administrativos en entidades públicas y la interconexión entre sus entidades para el único uso común de información.

En los primeros meses del 2017, la constructora brasileña Odebrecht es gran protagonista de uno de los casos más sonados de corrupción en el mundo, afectando directamente el entorno político y económico de los últimos años. En este mencionado acto de corrupción fueron implicados varios funcionarios y políticos latinoamericanos, el Perú no fue la excepción; varios ex presidentes y alcaldes regionales se encuentran inmersos en el escándalo de sobornos por cerca de los \$ 29 millones a cambio de beneficiar a la constructora con contratos y adjudicaciones directas en licitaciones públicas. Para fines del 2017 existió gran incertidumbre y desconcierto en coyuntura política, debido a los múltiples pedidos de vacancia al presidente Kuczynski al encontrarse envuelto en escándalos de corrupción y sobornos por la constructora brasileña Odebrecht.

Al cierre del presente trabajo y según (Gestion, 2018) la ministra de Economía y Finanzas, Claudia Cooper, informó que la economía peruana habría cerrado el 2017 con un crecimiento de 2.5%, que es una cifra menor al estimado que tenía de 2.7%.

- Impacto de la ética en los negocios

En la actualidad, la industria del sector privado desempeña un papel muy importante en la vida de las personas y las comunidades del mundo. No solamente destaca en su función de generador de empleos y de riqueza, sino también como agente de desarrollo en todas las sociedades en las que participa. Las empresas privadas, inmersas en una comunidad mayor, deben comportarse como ciudadanos responsables, ajustados a la ética corporativa y al respeto por las personas y el medio ambiente. En otras palabras, la empresa no sólo tiene una función económica, sino una serie de obligaciones éticas con respecto a la sociedad.

Vemos día a día sucesos de corrupción en el Perú donde todos nos preguntamos; ¿Hasta cuándo veremos estos escenarios que se han institucionalizado en cada aspecto de nuestra vida diaria? Pero es que en realidad es cierto ya que vivimos gobernados no solo por las normas y leyes propias de nuestro país, sino que estamos siempre a la merced de la corrupción. Y es que es muy conocido el alcance y poder que posee la corrupción y sus respectivos funcionarios dentro del aparato estatal.

La clase política y muchos líderes empresariales en los últimos años, han provocado que los ciudadanos dejen de confiar en sus gobernantes y empresarios en casi todos los países del mundo. Debido a ello se han incorporado un gran número de controles y normas de conducta que buscan poner barreras a los abusos de poder. Ni el desinterés de la sociedad en los procesos políticos ni los procedimientos burocráticos son soluciones efectivas. Mucho menos

pretender que leyes más exigentes o sistemas modernos mejoren la situación. Un líder siempre será el reflejo de la empresa u organización; las aptitudes y el talento del líder son elementos fundamentales para encontrar la diferenciación y posicionamiento de la empresa dentro de su contexto competitivo. Hay diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a la situación que requiere enfrentar y a su propia visión de su responsabilidad. Sin embargo, se puede asegurar que sus retos más importantes son la prosperidad y el crecimiento a largo plazo. No existen los líderes perfectos, ni tampoco se pretende lograr tal concepción. La mayoría tienen un talento innato que requiere siempre complementarse con otros líderes en la organización. Aun así, todo lo que hacemos, es susceptible de mejora y también lo son los estilos y habilidades ejecutivas de las personas.

Aunque veamos comportamientos empresariales contra la moral, no debemos acostumbrarnos a ellos: aunque sean frecuentes no serán por ello “normales”: lo normal en el ser humano es actuar conforme al bien. El papa Francisco menciona y pide a los empresarios “que asuman el riesgo de la honestidad, porque la corrupción es la peor plaga social” “La ética, al igual que la solidaridad, también molesta, se considera contraproducente, porque relativiza el dinero y el poder; se ve como una amenaza, porque rechaza la manipulación y el sometimiento de la persona”.

Es importante señalar que una decisión ética, moralmente correcta, nunca será una mala decisión, aunque no sea tan exitosa económicamente. Las decisiones inmorales serán siempre malas decisiones. Quienes estamos en el mundo de la empresa tenemos que hacer una cruzada: no solo esforzarnos por actuar éticamente, sino también por ser

exigentes con quienes nos relacionemos en los negocios para no transigir con la corrupción, sin importar cuántas cifras implique.

#### 3.2.1.1.2. **Ámbito legal**

El proveedor del estado peruano adquiere una serie de obligaciones establecidas en la ley general de contrataciones con el estado, el incumplimiento de las obligaciones definidas a lo largo del proceso de contratación puede acarrear una serie de efectos, desde las sanciones o multas hasta que simplemente no se le permita participar del proceso o se excluya a una empresa del mismo.

Según lo establecido en la ley general de contrataciones con el estado y su reglamento que fue aprobado a través de la ley N° 29873 publicado en junio del 2012 por el diario oficial el Peruano, las sanciones pueden ser de tres clases:

- a) **Multa:** Se impone como un mecanismo de sanción, frente a la comisión de faltas leves, entre ellas destacamos:
  - 1. El desistimiento o retiro injustificado de la oferta.
  - 2. Incumplir la obligación de perfeccionar el contrato.
  - 3. Registrarse como participante, presentar propuestas o suscribir el contrato sin RNP vigente o suscribir contratos por montos mayores a la Capacidad de Libre Contratación.
  - 4. Perfeccionar el contrato, luego de notificada en el SEACE la suspensión, recomendación de nulidad o nulidad del proceso de Contratación dispuesta por OSCE.
  - 5. Formular estudios de Pre- inversión, expedientes técnicos, o expedientes definitivos con omisiones, deficiencias o

información equivocada que ocasionen perjuicio económico a las entidades.

6. Presentar cuestionamientos maliciosos o manifiestamente infundados al pliego de absolución de consultas y observaciones o presentar recursos maliciosos o manifiestamente infundados.

b) **Inhabilitación Temporal:** Se le prohíbe al postor sancionado contratar con el Estado, durante un periodo que puede ir desde los 3 meses hasta los 3 años. No obstante, si la causa de la sanción es la presentación de documentos falsos o adulterados la sanción oscila entre los 3 y 6 años.

c) **Inhabilitación Definitiva:** Se trata de la prohibición definitiva de contratar con el Estado. Esta sanción se impone por contar con 3 sanciones de Inhabilitación Temporal en un periodo de 4 años que juntas sumen más de 36 meses. También se impone por haber reincidido en la falta consistente en la presentación de documentos falsos o adulterados.

#### **3.2.1.1.3. Reglamentos ambientales**

Hacia mitad del año en curso (2017), se hizo público el nuevo reglamento ambiental para exploraciones mineras en el Perú. El viceministro de minas destacó que el mencionado reglamento tiene como objetivo garantizar la continuidad de las operaciones mineras. Ricardo Labó, Vice Ministro de Minas de entonces, explicó que este reglamento fue elaborado tras la identificación de los problemas que dificultan la ejecución de proyectos, como la existencia de procedimientos desarticulados, la falta de adecuación de los mismos a la normativa ambiental vigente, el incumplimiento

de plazos y la obligatoriedad de realizar los procesos y trámites de forma secuencial.

El nuevo reglamento busca racionalizar y acercarlo más a lo que es la actividad exploratoria, que es mínimamente invasiva, primaria, por lo que no debe tener trámites engorrosos. (Marchese, 2017)

En cuanto a los cambios en el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional -publicado el pasado 18 de agosto del 2017 en el Diario El Peruano- tiene como objetivo promover la cultura de prevención de riesgos laborales en el sector. La norma apunta a fortalecer el sistema de gestión de seguridad de las empresas contratistas. Dicha normativa alcanza a las actividades mineras desarrolladas en emplazamientos en superficie o subterráneos de minerales metálicos y no metálicos (exploraciones, explotaciones, beneficio, almacenamiento, sistema de transporte minero, etc.), así como también las actividades conexas a la minería, como construcciones civiles, montajes mecánicos, uso de maquinaria, entre otros. (Labó, 2017)

La Exploración de aguas subterráneas en el Perú tiene por objeto, estudiar, buscar y descubrir acuíferos, se realiza mediante piezómetros o pozos de observación, suele devenir en un estudio hidrogeológico que contribuye al conocimiento de la cuenca hidrográfica. Las exploraciones de aguas subterráneas requieren permisos; i) de otorgamiento y registro de Derechos de Uso de Agua (DUA), autorizado por la Autoridad Nacional de Agua (ANA); ii) Certificación ambiental cuando corresponda; iii) Obras de captación de agua subterráneas concluidas; iv) Estudios hidrogeológicos

aprobados y disponibilidad hídrica acreditada; v) instalación y mantenimiento de piezómetros (registrar la variación mensual de niveles freáticos). El procedimiento para el otorgamiento de DUA para exploración de aguas subterráneas está avalado por la RJ 007-2015 ANA (Ley y Reglamento), y a su vez, concordado bajo la “Ley y Reglamento de Recursos Hídricos N° 29338”. (Comité del Agua, 2015)

La coordinación inter-sectorial incluyendo temas relacionados a agua, debe ser permanente incluyendo el respeto a estándares ambientales, sociales y de seguridad que promuevan el desarrollo local y nacional es un factor clave y necesario para el progreso y sostenibilidad del sector.

#### **3.2.1.1.4. Oportunidades y amenazas descubiertas**

Dentro de las principales oportunidades y amenazas referentes al ámbito político y legal tenemos las siguientes:

- **Oportunidad:** Participación del gobierno en fomentar la inversión pública y privada en el sector minero (exploraciones), energético y agroindustrial
- **Oportunidad:** Incremento del presupuesto público para estudios y/o proyectos hidráulicos
- **Amenaza:** Inestabilidad política y jurídica, escándalos de corrupción, oposición en el legislativo o conflictos sociales.
- **Amenaza:** Imposibilidad o inhabilitación de la organización para participar en concursos públicos y licitar con el estado.



### 3.2.1.2. Economía y finanzas

“La economía mundial ha estado mostrando en el avance del primer semestre un crecimiento sincronizado. Se proyecta que la economía global se recupere respecto al año pasado y observe en 2017 una expansión de 3,6 por ciento, tasa ligeramente superior a la estimada en el Reporte de Junio.” (BCRP, Reporte de Inflación, 2017)

“Se espera un mayor crecimiento tanto en las economías desarrolladas como en las economías emergentes”. (BCRP, Reporte de Inflación, 2017)

*Figura 10: Crecimiento de la economía mundial*

CRECIMIENTO MUNDIAL (Variaciones porcentuales anuales)								
	PPP% <sup>1/</sup>	Comercio Perú % <sup>2/</sup>	2016	2017*		2018*		2019*
				RI Jun.17	RI Set.17	RI Jun.17	RI Set.17	RI Set.17
<b>Economías desarrolladas</b>	<b>41,9</b>	<b>47,3</b>	<b>1,7</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>
<i>De las cuales</i>								
1. Estados Unidos	15,5	18,0	1,5	2,2	2,2	2,1	2,1	2,0
2. Eurozona	11,8	11,2	1,8	1,7	1,9	1,6	1,7	1,6
Alemania	3,3	2,7	1,8	1,6	1,8	1,5	1,6	1,4
Francia	2,3	0,7	1,2	1,3	1,5	1,5	1,6	1,5
Italia	1,9	1,7	0,9	0,8	0,9	0,9	1,0	0,9
España	1,4	2,6	3,2	2,6	3,0	2,1	2,3	2,2
3. Japón	4,4	3,1	1,0	1,2	1,3	0,9	1,0	1,0
4. Reino Unido	2,3	1,2	1,8	1,5	1,5	1,4	1,3	1,4
5. Canadá	1,4	3,2	1,4	2,0	2,3	2,0	2,0	1,8
<b>Economías en desarrollo</b>	<b>58,1</b>	<b>52,7</b>	<b>4,2</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>	<b>4,8</b>
<i>De las cuales</i>								
1. Asia emergente y en desarrollo	31,6	28,0	6,4	6,5	6,6	6,4	6,4	6,3
China	17,8	22,9	6,7	6,6	6,7	6,2	6,2	6,0
India	7,2	2,4	7,1	7,4	7,4	7,6	7,6	7,6
2. Comunidad de Estados Independientes	4,5	0,6	0,2	1,7	1,8	2,2	2,2	2,2
Rusia	3,2	0,5	-0,2	1,4	1,6	1,7	1,7	1,7
3. América Latina y el Caribe	7,9	21,9	-0,5	1,4	1,4	2,4	2,4	2,6
Brasil	2,6	4,5	-3,4	0,6	0,6	1,8	1,8	2,0
Chile	0,4	3,0	1,7	1,5	1,5	2,7	2,7	2,7
Colombia	0,6	2,6	1,6	1,8	1,8	3,2	2,9	3,0
México	1,9	2,9	2,4	1,6	2,0	2,3	2,3	2,7
Perú	0,3	-	4,0	2,8	2,8	4,2	4,2	4,2
<b>Economía Mundial</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>3,1</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>
Nota:								
Socios Comerciales 2016 <sup>2/</sup>	64,8		2,8	3,2	3,3	3,3	3,3	3,2
1/ 2016								
2/ Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú.								
* Proyección.								
RI: Reporte de Inflación.								

Fuente: (BCRP, Reporte de Inflación, 2017)

Elaboración: Panorama actual y proyecciones económicas

En Estados Unidos, se mantiene la proyección de crecimiento y se estima que la economía crezca 2,2 por ciento en 2017, 2,1 por ciento en 2018 y 2,0 por ciento en 2019. En los últimos meses esta economía ha mostrado un ritmo de crecimiento más acelerado, a la vez que el mercado laboral ha seguido fortaleciéndose. (BCRP, Reporte de Inflación, 2017)

En China, la economía creció 6,9 por ciento en el segundo trimestre (la misma tasa del primer trimestre), por encima de lo esperado, manteniéndose en lo que va del año un mayor ritmo de incremento que el del año previo (6,7 por ciento). Este resultado ha estado asociado principalmente a la evolución de la inversión pública y al dinamismo del crédito, el cual continúa creciendo a altas tasas a pesar de las medidas para reducir el apalancamiento corporativo. (BCRP, Reporte de Inflación, 2017)

*Figura 11: Indicadores económicos China*

CHINA: INDICADORES SELECCIONADOS								
Indicadores	Diciembre				2017			
	2013	2014	2015	2016	Mar.	Jun.	Jul.	Ago.
PBI anual (%) <sup>1/</sup>	7,8	7,3	6,9	6,7	6,9	6,9	--	--
Producción Industrial (var.% anual)	9,7	7,9	5,9	6,0	7,6	7,6	6,8	6,7
Inversión en activos fijos (var. acum. anual)	19,6	15,7	10,0	8,1	9,2	8,6	8,3	7,8
Inversión infraestructura (var. acum. anual)	n.d.	21,5	17,2	17,4	23,5	21,1	20,9	19,8
Ventas minoristas (var.% anual)	13,6	11,9	11,1	10,9	10,9	11,0	10,4	10,4
Exportaciones (var.% anual)	4,3	9,7	-1,6	-6,2	16,4	11,3	7,2	5,5
Importaciones (var.% anual)	8,3	-2,4	-7,4	3,1	20,3	17,2	11,0	13,3
Importaciones de cobre concentrado (volumen, var. anual)	11,2	17,3	12,6	13,5	19,8	5,9	2,8	-0,7
Financiamiento total nuevo (% anual)	19,0	15,2	12,4	12,7	12,3	12,8	13,2	13,1
Índice de precios al consumidor (var.% anual)	2,5	1,5	1,6	2,1	0,9	1,5	1,4	1,8

1/ La variación porcentual de cada año con respecto al anterior hasta 2016. A partir de 2017 se reportan variaciones trimestrales interanuales

Fuente: (BCRP, Reporte de Inflación, 2017)

Elaboración: Panorama actual y proyecciones económicas, BCRP

### 3.2.1.2.1. Entorno económico nivel nacional

En octubre, el Producto Bruto Interno del Perú creció 3,0 por ciento, específicamente por una mayor actividad de los sectores no primarios que registraron un crecimiento de 4,2 por

ciento, la tasa más alta del año. Con ello, el PBI nacional acumuló en el año un crecimiento de 2,4 por ciento. (BCRP, Nota Semanal N° 49, 2017)

*Figura 12: PBI nacional por sectores*

**Producto Bruto Interno**

(Variación % respecto a similar período del año anterior)

	Estructura porcentual del PBI 2016 <sup>1/</sup>	2016	2017				
		Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Oct.	Ene. - Oct.
<b>Agropecuario</b>	<b>5,3</b>	<b>2,6</b>	<b>-0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>5,5</b>	<b>-2,5</b>	<b>1,2</b>
Agrícola	3,1	1,7	-4,2	-0,2	7,6	-8,0	0,1
Pecuario	1,4	4,0	4,6	0,6	3,0	4,2	2,8
<b>Pesca</b>	<b>0,4</b>	<b>-10,1</b>	<b>37,9</b>	<b>128,8</b>	<b>-42,8</b>	<b>-12,4</b>	<b>30,7</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>13,8</b>	<b>16,3</b>	<b>4,1</b>	<b>1,8</b>	<b>4,2</b>	<b>-1,5</b>	<b>2,8</b>
Minería metálica	9,7	21,2	3,9	3,5	6,0	-1,6	3,8
Hidrocarburos	1,5	-5,1	5,3	-7,1	-5,3	-0,9	-2,5
<b>Manufactura</b>	<b>12,8</b>	<b>-1,4</b>	<b>2,0</b>	<b>3,8</b>	<b>-3,0</b>	<b>1,6</b>	<b>0,9</b>
Primaria	2,8	-0,6	11,5	30,7	-9,8	2,9	9,0
No primaria <sup>2/</sup>	10,0	-1,7	-0,9	-4,7	-0,4	1,3	-1,7
<b>Electricidad y agua</b>	<b>1,9</b>	<b>7,3</b>	<b>1,1</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>1,0</b>	<b>1,4</b>
<b>Construcción</b>	<b>5,8</b>	<b>-3,1</b>	<b>-5,3</b>	<b>-3,0</b>	<b>5,6</b>	<b>14,3</b>	<b>0,8</b>
<b>Comercio</b>	<b>11,0</b>	<b>1,8</b>	<b>0,1</b>	<b>0,9</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>0,9</b>
<b>Total Servicios <sup>3/</sup></b>	<b>49,1</b>	<b>4,0</b>	<b>3,1</b>	<b>2,8</b>	<b>3,4</b>	<b>4,4</b>	<b>3,3</b>
<b>PBI Global</b>	<b>100,0</b>	<b>4,0</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	<b>3,0</b>	<b>2,4</b>
<b>PBI Primario</b>	<b>22,3</b>	<b>10,0</b>	<b>4,5</b>	<b>5,9</b>	<b>1,9</b>	<b>-1,3</b>	<b>3,6</b>
<b>PBI No Primario</b>	<b>77,7</b>	<b>2,4</b>	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>	<b>2,7</b>	<b>4,2</b>	<b>2,1</b>

1/ Ponderación implícita del año 2016 a precios de 2007.

2/ Excluye arroz pilado.

3/ Incluye derechos de importación e impuestos a los productos.

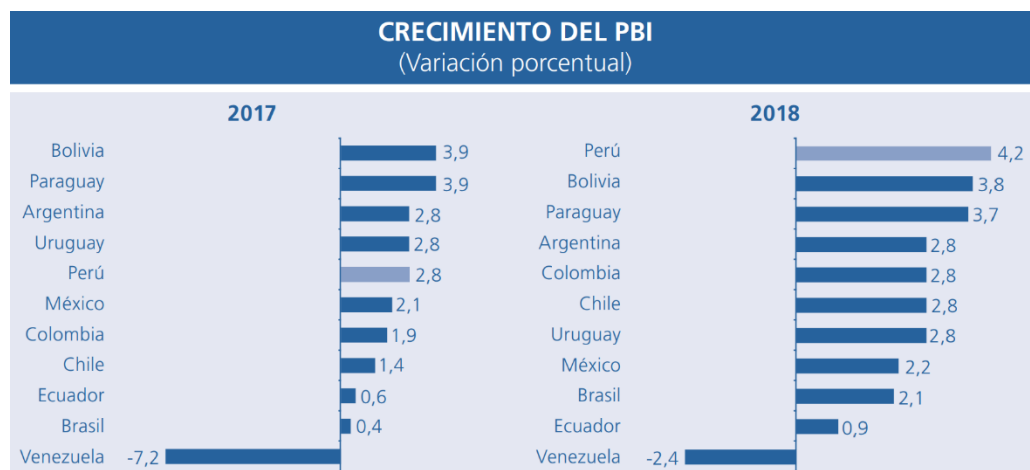
Fuente: INEI y BCRP.

Fuente: (BCRP, Nota Semanal N° 49, 2017)

Elaboración: Resumen informativo semanal N° 49, BCRP

El crecimiento del PBI en el mes de octubre, refiere el BCRP, está explicado por la mayor actividad de los sectores (i) construcción, ante una recuperación de la inversión pública y privada; (ii) manufactura, por una mejora en la producción de bienes de consumo masivo; (iii) comercio, por mayores ventas al por menor y de vehículos; y (iv) los servicios de telecomunicaciones, transporte y financieros. Por el contrario, se contrajeron los sectores minería, pesca y agropecuario. (BCRP, Nota Semanal N° 49, 2017)

*Figura 13: Crecimiento y proyección en Latinoamérica*



Fuente: (BCRP, Reporte de Inflación, 2017)

Elaboración: Panorama actual y proyecciones económicas

### 3.2.1.2.2. Análisis económico de la industria

El desarrollo en el sector minero al primer semestre del 2017 es favorable. Mientras que la inversión minera registró una recuperación en la mayoría de los rubros respecto al año anterior. Así, de acuerdo al boletín estadístico (Ministerio de Energía y Minas, 2017), los rubros que han registrado incremento son exploración en 27.7%; explotación en 15.8%; preparación, 32.1%; infraestructura avanzó 19.7%; equipamiento minero, 10.9% e inversiones en equipamiento de planta de beneficio, 11.6%.

De enero a junio del 2017, las inversiones en exploración cerraron en US\$ 197.8 millones; 27% más en relación a las cifras del primer semestre del 2016. Este incremento en inversiones en exploración minera es un indicador de la reactivación de este importante sector. (Labó, 2017)

Ricardo Labó, viceministro de minas, señaló que la meta del gobierno, al 2021, es captar el 8% del presupuesto global de exploración, cabe precisar que en la actualidad se capta el 6%.

Para fines del primer semestre del año 2017, el sector estuvo lleno de expectativas positivas, principalmente en la razón de precio de los mercados internacionales de commodities, lo que despierta el interés de los capitales privados, principalmente en el cobre cuya cotización llega a alrededor de 2.90 dólares la libra para agosto del 2017

El año pasado (2016), las inversiones en exploración minera, durante el periodo enero-junio de 2016, sumaron 151 millones 853,476 dólares, monto inferior en -34.4% respecto al primer semestre de 2015, cuando se destinaron 231 millones 584,038 dólares para esta finalidad. (de la Vega, 2017)

Otra aproximación directa del impacto económico hacia la industria de Consorcio SyC es el plan de reconstrucción con cambios realizado en agosto del 2017. Como se sabe durante el verano del 2017, el país fue duramente golpeado por el Fenómeno del Niño Costero, debidamente producido por el cambio de las condiciones climáticas como el calentamiento anómalo del mar, debilitamiento las corrientes de aire frías que recorren de sur a norte las costas del Pacífico Sur. Con el fin de liderar esfuerzos de la reconstrucción con cambios el Poder Legislativo aprobó el proyecto de Ley N° 1249-2016-PE y la emisión de de la Ley N° 30556 que establece la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (RCC), con la misión principal de liderar el diseño, ejecución y supervisión de un plan integral para la rehabilitación, reposición, reconstrucción y construcción

de la infraestructura de uso público comprometida como consecuencia del Niño Costero.

El Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (PIRCC) se presenta como una gran oportunidad para todas aquellas empresas constructoras, consultoras de ingeniería y obra, levantamiento de tierras, supervisión o empresas relacionadas a la geotecnia, organizaciones dedicadas a estudios de pre factibilidad, entre otras. Dentro del esquema planteado en la identificación de intervención necesaria para la reconstrucción por parte del Estado se desprende la infraestructura hidráulica en siete regiones del país. La inversión requerida para reconstruir toda aquella infraestructura dañada asciende a 1,239 millones de soles. Consorcio SyC, debido a la línea de negocio que se encuentra inmersa presenta gran oportunidad de generar cierta participación para el estudio y diseño de bocatmas, canales de derivación, perforación de pozos tubulares entre otros. Como se observa en la Tabla N°1 el monto destinado para la infraestructura hidráulica, específicamente en la perforación de pozos tubulares es de 275 millones de soles en las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Ica y Lima.

*Tabla 1:* Intervenciones destinadas a la infraestructura hidráulica

Región	Bocatmas principales		Canales de derivación		Drenes colectores principales		Pozos tubulares		Obras de arte en canales de derivación	
	Nº	(millones de soles)	km	(millones de soles)	km	(millones de soles)	Nº	(millones de soles)	Nº	(millones de soles)
Tumbes	3	21	29	93	12	6	8	11	25	9
Piura	30	46	193	129	111	48	110	151	55	29
Lambayeque	43	44	84	43	45	16	57	33	48	12
La Libertad	49	45	87	84	18	3	0	-	55	14
Ancash	8	32	73	100	40	20	41	57	37	44
Lima	76	49	102	31	32	7	13	9	18	5
Ica	15	13	40	15	11	3	21	14	11	3
<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>250</b>	<b>608</b>	<b>496</b>	<b>269</b>	<b>102</b>	<b>250</b>	<b>275</b>	<b>249</b>	<b>116</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

Elaboración: Plan integral de reconstrucción con cambios, 2017

- Alternativas de licitaciones a considerar para el primer semestre del 2018 en proyectos de exploraciones mineras, exploraciones con fines geotécnicos y perforación de pozos tubulares.

Tabla 2 Licitaciones I Semestre 2018

LICITACIONES POSIBLES PARA EL MES DE MARZO, ABRIL, MAYO, JUNIO										
MES	N°	Nombre o denominación del Proyecto	Objeto de Contratación	Descripción de Objeto	Valor Referencial / Valor Estimado	Porcentaje para la empresa %	Propuesta para consorcio %	Porcentaje de ganar %	Fecha de presentación	Moneda
MARZO	1	PROYECTO PRESA PUMAMAYO	Consultoría de Obra	PERFORACIONES DIAMANTINA EN EL TUNEL DE DESVIO - PROYECTO REGULACION RIO PUMAMAYO ENTRE SAN GABAN S.A. Y EL CONSORCIO PUMAMAYO	S/. 650,000.00	100%	-	95%	5/03/2017	Nuevos Soles
ABRIL	2	PROYECTO LUZ DEL SUR	Servicio	PROYECTO PARA LA PERFORACION DIAMANTINA CON RECUPERACION DE TESTIGOS E INFORME DE INVESTIGACIONES GEOTECNICAS EN CAMPO	\$967,012.36	70%	30%	85%	16/04/2017	Dolares Americanos
MAYO	3	PROYECTO MAJES SIGUAS II	Consultoría de Obra	PERFORACIONES E INYECCIONES DE IMPERMEABILIZACION EN LA PRESA "ANGOSTURA-AREQUIPA"	\$2'150,325.05	50%	50%	80%	4/05/2017	Dolares Americanos
JUNIO	4	PROYECTO CATACAOS	Servicio	CREACION DEL SISTEMA DEL POZO TUBULAR PARA EL ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE EN EL CENTRO POBLADO MONTE CASTILLO, DISTRITO DE CATACAOS, PROVINCIA DE PIURA CON CODIGO SNIP 354514	S/. 544,261.12	100%	-	60%	20/06/2017	Nuevos Soles
	5	PROYECTO EGASA	Servicio	Servicio de Control y Medición de la Instrumentación Geotécnica, Meteorológica e Hidrológica de las Presas Píllones, Chalhuanca y Bamputañe, Canal Pañe - Sumbay	S/. 1,177,519.49	80%	20%	60%	10/07/2017	Nuevos Soles

Fuente: Departamento Comercial SYC SAC

Elaboración: Departamento Comercial SYC SAC

De acuerdo al análisis exterior anteriormente expuesto se ha considerados los siguientes puntos como oportunidades que deben aprovecharse y amenazas que necesitan evitarse o reducirse por la organización.

### 3.2.1.2.3. Oportunidades y Amenazas de la Economía y Finanzas

- **Oportunidad:** Alza y crecimiento del precio de los commodities.
- **Oportunidad:** Relativa estabilidad política y económica de las potencias mundiales.
- **Oportunidad:** Capitales extranjeros para la inversión en la exploración minera y geotecnia.
- **Amenazas:** Dependencia de la estabilidad y crecimiento del sector minero.
- **Amenazas:** Volatilidad en el tipo de cambio. (manejar cuentas por cobrar en ME).

### **3.2.1.3. Sociedad cultura y demografía**

“En este sentido, en el Ministerio de Energía y Minas (MEM) está trabajando en la reglamentación e implementación del Fondo de Adelanto Social (FAS) -creado por Decreto Legislativo N° 1334- el cual tiene la finalidad de financiar programas, proyectos y/o actividades orientados a cerrar o reducir brechas sociales en espacios geográficos donde se desarrollarán actividades económicas futuras” (Labó, 2017).

“De igual manera, se busca actuar preventivamente en las comunidades donde se desarrollarán actividades económicas futuras, y renovar la confianza de las comunidades en el Gobierno.” (Labó, 2017)

Para la Defensoría del Pueblo, a través de la adjuntía para la prevención de conflictos sociales y la gobernabilidad considera y define un conflicto social como un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios y esa contradicción puede derivar en violencia. (Defensoría del Pueblo, 2017)

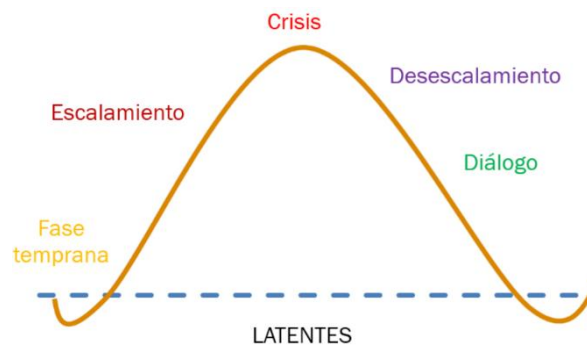
Un conflicto social activo presenta fases o momentos, en función de incremento o disminución de la violencia, y todas aquellas posibilidades de entendimiento y diálogo. (Defensoría del Pueblo, 2017)

La fase temprana se reflejará en aquel momento en que los actores o intermediarios hacen pública la incompatibilidad de objetivos, medidas, posiciones o intereses existentes, en tanto,



el escalamiento es aquel momento en el que las relaciones de tensión entre las partes y la intensidad de las acciones de violencia física directa aumentan. La crisis es la expresión pública de los reclamos a través de acciones de violencia contra las fuerzas del orden, contra agentes del estado o contra particulares, mientras que, la fase de des-escalamiento se dará mediante la disminución de acciones de violencia física directa, y estas se pueden transformar en oportunidades para el diálogo. Finalmente, la fase de diálogo es aquel momento donde se desarrolla un proceso comunicacional en el que los actores intercambian información, argumentan, generan opciones y construyen acuerdos.

*Figura 14: Fase de los conflictos sociales activos*



Fuente: Reporte mensual de conflictos sociales N° 163 – Septiembre, 2017

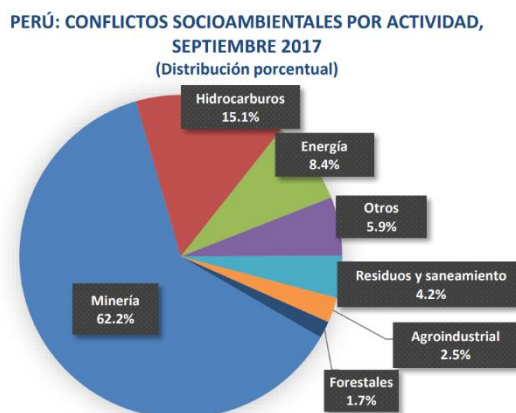
Elaboración: Defensoría del Pueblo, 2017

A septiembre del 2017 según (Defensoría del Pueblo, 2017) existe cuenta de 168 conflictos sociales; de los cuales 111 se encuentran en fase activa y 57 son latentes. La mayor concentración de conflictos sociales que se desarrollan en una sola región se ubica en los departamentos de Ancash, Puno y Piura.

### 3.2.1.3.1. Conflictos socio ambientales

Según el reporte mensual de conflictos sociales, del total de conflictos socio ambientales latentes y activos registrados hasta el mes de septiembre, el 62,2% corresponde a conflictos relacionados a la actividad minera, como se observa en la Figura N° 15.

*Figura 15: Actividad de los conflictos socioambientales*



Fuente: Reporte mensual de conflictos sociales N° 163

Elaboración: Defensoría del Pueblo, 2017

Según, Alfredo Remy, líder de minería de PwC indica que el segundo factor importante e influyente en el dinamismo del sector minero es el entorno social. Normalmente, indica, los conflictos sociales aumentan conforme aumenta la inversión; estos se encuentran relacionados.

Por lo que, si ahora está aumentando la inversión como producto del incremento de los precios de los metales, lo más probable es que el índice de conflictos se incremente. Ante esto, es positivo que ahora exista un viceministerio que

centralice y se haga responsable de estos problemas, pero no va a funcionar a menos que trabaje con los gobiernos regionales y las municipalidades, que entienda bien la problemática de cada caso, que asuma un compromiso real de cumplir con los acuerdos que adopte y que todo eso esté complementado con una buena estrategia de comunicación sobre el impacto que tendrá el nuevo proyecto o cómo se podría ver afectada la comunidad socialmente, si habrá o no un impacto ambiental. (Remy, 2017)

#### **3.2.1.4. Tecnología**

Dentro de los principales avances tecnológicos en materia de perforaciones y geotecnia se encuentra la perforación sónica. De acuerdo a Boart Longyear y su *brochure* Figura 16. ("Taladro Sonico LS600", 2012) las principales características son las siguientes:

Es un método de perforación avanzado que emplea energía de resonancia de alta frecuencia generada dentro del cabezal sónico, para la penetración de formaciones de subsuperficie con cilindros sacatestigos o ademes. Durante la perforación, la energía de resonancia se transfiere hacia abajo, a través de la sarta de perforación, a la superficie de la broca con varias frecuencias sónicas. El giro simultáneo de la sarta distribuye en forma pareja la energía y el impacto en la superficie de la broca.

La energía de resonancia se genera dentro del cabezal sónico mediante dos pesos contra rotatorios. El sistema de aislamiento neumático dentro del cabezal sónico evita que la energía de

resonancia se transmite al equipo de perforación, además de dirigir la energía principalmente por la sarta de perforación.

Dentro de las principales ventajas de la perforación sónica se encuentran:

- Mejor información La perforación sónica proporciona un muestreo de testigos continuo relativamente ininterrumpido de calidad y precisión inigualables en cualquier tipo de formación.
- Menos de 1% de desviación en la perforación.
- 80% menos desechos: La perforación sónica elimina los desperdicios hasta en un 80 % en relación con los métodos convencionales, lo cual reduce la costosa eliminación de desechos contaminados.
- 2 veces más rendimiento: es dos veces más rápido que los métodos convencionales de toma de muestras con sobrecarga.
- Construcción superior de pozos.
- Mayor flexibilidad en los trabajos realizados.
- Minimización de riesgos.

**Amenaza:** Competidores buscan equiparse con la tecnología de perforación sónica para volverse más competitivos y eficientes

*Figura 16: Perforadora sónica LS600*



Fuente: *Brochure "Taladro sónico LS600"*

Elaboración: Boart Longyear, 2017

### **3.2.1.5. Medio ambiente y ecología**

En el Perú existe el Ministerio del Ambiente, que se encarga de velar por el cumplimiento de las leyes ambientales; actualmente, el Perú tiene la Ley General del Ambiente 28611. Para el sector minero, en específico, existe el Reglamento de Protección Ambiental para las Actividades Mineras, aprobado a través del D.S. 016-93-EM modificado por D.S. 059-93-EM. Asimismo, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones se rige bajo la Ley que regula el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos, entre ellos los insumos químicos y bienes fiscalizados (IQBF) para las empresas que operan con este tipo de productos; entre ellas, las empresas mineras, pues suelen emplear estos productos en su proceso de producción.

Es importante mencionar que, debido a la ubicación geográfica de nuestro país, estamos expuestos a fenómenos naturales importantes. En el 2017 se vivió en el Perú el fenómeno El Niño, que ocasiona desastres naturales en las tres regiones del país y dificulta el transporte de carga a nivel nacional.

Medidas para continuar con el impulso y las expectativas de los inversionistas incluyen los avances en normas y reglamentos, tales como el Reglamento de Protección Ambiental para Actividades de Exploración Minera que busca adaptar la legislación a la realidad de la actividad; simplificar procedimientos y dar mayor predictibilidad a la exploración minera; y agilizar los trámites administrativos para viabilizar ampliaciones o modificaciones a los proyectos de exploración

que no generen impactos significativos al ambiente. (Gobitz, 2017)

El reglamento de protección ambiental para las exploraciones contiene elementos positivos. Por ejemplo, ha desglosado los diferentes niveles de exploraciones y ha determinado cuatro tipos, desde la más simple, que requiere accesos y algunos taladros diamantinos, hasta las más complejas como las excavaciones subterráneas, que requieren botaderos de desmonte y perforación diamantina subterránea. Esta medida es buena, porque hay varios tipos de exploraciones y por tanto diferente impacto ambiental. Al hacer eso ha creado, para dichas categorías, cuatro instrumentos ambientales diferentes, lo que significa que ya no se le pedirá a todos el mismo estándar. Otro tema importante es que para los cuatro tipos de exploraciones ya definió cuatro tipos de permisos y plazos en el que se revisarán los documentos ambientales. Todo ello dará mayor predictibilidad y claridad a la exploración, lo que contribuirá a la inversión minera en su conjunto. (Gobitz, 2017)

#### **3.2.1.5.1. Oportunidades y amenazas del medio ambiente y ecología**

De acuerdo al análisis ambiental descrito en el presente apartado se llega a las siguientes conclusiones:

**Oportunidad:** Restructuración nacional por desastres naturales (Fenómeno del Niño).

**Amenaza:** Adaptación a la nueva legislación de protección ambiental para actividades de exploración minera.

### **3.2.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

El análisis de las fuerzas competitivas e industriales llega a ser el punto de arranque para determinar la posición y situación estratégica de una organización en el sector y los mercados que lo componen.

De acuerdo a Porter, la naturaleza de la competitividad en determinada industria puede estar compuesta por cinco fuerzas; (a) la rivalidad existente entre las empresas que participan en una misma industria, (b) la entrada potencial de nuevos competidores, (c) el poder de negociación de los proveedores, (d) el poder de negociación de los compradores y (e) las amenazas de los productos sustitutos. Posteriormente las cinco fuerzas mencionadas regirán la intensidad de la competencia y la atractividad de la industria en la cual se desenvuelve Consorcio SyC.

Según Porter (1986), la organización debe buscar una posición en la industria desde la cual pueda influenciar las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si son adversas. Debe tenerse en cuenta que los competidores (actuales, sustitutos, o ingresantes), así como los proveedores y clientes/consumidores buscar desarrollar acciones que los favorezcan, y alcanza de esa manera retornos encima del promedio.

El análisis presentado en esta sección comprende las fuerzas competitivas que intervienen en el desempeño de Consorcio SyC en su sector. Para este propósito, y como metodología analítica para la identificación de la atractividad de la industria, se ha diseñado y aplicado un cuestionario a ingenieros expertos y conocedores del entorno de la organización, esto con el fin de ayudarnos a tener una respuesta más certera del análisis.

Para el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter se realizó una encuesta a los directivos de la organización, la cual presenta una serie de preguntas y criterios cuantitativos para una definición más certera. (Ver Anexo 2)

#### **3.2.2.1. Rivalidad entre competidores**

El panel de expertos ha hecho referencia que la intensidad competitiva del sector es alta, debido a la gran concentración de empresas dedicadas a la geotecnia y la diversificación de servicios relacionados a la minería, energía y agroindustria. Como se aprecia en la Tabla N° 3 se puede afirmar que es una industria caracterizada donde el predominio de la intensidad productiva y operacional, está estrechamente relacionada a su capacidad de recursos en maquinaria con la que pueda contar y sobresalir con respecto a su competencia. La intensidad y rivalidad de la competencia aumenta en proporción a como se aumenta el número de los mismos, situación que se refleja en el sector de la consultoría de estudios y servicios de geotecnia e ingeniería.

En el mercado actual existen muchas empresas que ofrecen los servicios de Consorcio SyC, y puede clasificarse en dos grupos bien establecidos:

- Las grandes empresas posicionadas y conformadas en el país por capitales extranjeros como Ak Drilling International, Geoinstrument, MDH, Lks Ingeniería, las cuales cuentan con un respaldo de una marca posicionada internacionalmente



- Las empresas locales como Geotecnia Peruana, Geotecnia, Ingeotest, Geomec y Explodrilling, compiten basadas en una estrategia de precios, donde la propuesta económica y el perfil de experiencia de la empresa en el proyecto a presentarse, son factores relevantes para la adjudicación directa para generar ingresos y acaparar mercado.

*Tabla 3: Tabla de encuesta hacia la intensidad competitiva del sector*

Intensidad Competitiva del sector		Escala	Promedio ponderado encuestados	Resultado
				3.5
1	<b>Crecimiento del sector:</b> ¿Considera que el crecimiento del sector en la ciudad de Arequipa ha sido lento (1) o más bien rápido (5)?	Lento 1 2 3 4 5 Rápido	2.8 (Crecimiento medio del sector)	
2	<b>Número de competidores:</b> ¿El número de competidores que existen en la ciudad o el país es pequeño (1) o más bien grande (5)?	Pequeño 1 2 3 4 5 Grande	3.8 (Índice grande de competencia)	
3	<b>Crecimiento relativo (número de competidores):</b> ¿El total de competidores existentes en la ciudad de Arequipa o el país está creciendo de manera lenta (1) o más bien rápida (5)?	Lento 1 2 3 4 5 Rápido	3.2 (crecimiento medio de competencia)	
4	<b>Costos fijos del sector:</b> ¿Considera que el sector tiene bajos costos fijos (1) o más bien altos (5)?	Bajos 1 2 3 4 5 Altos	3 (El sector tiene costos fijos medios)	
5	<b>Diferenciación del servicio:</b> ¿La competencia del sector en la ciudad o país son muy diferentes entre sí (1) o muy similares (5)?	Muy diferentes 1 2 3 4 5 Muy similares	3.4 (Diferenciación del servicio nivel medio)	
6	<b>Rapidez en aumento de producción:</b> Ante una decisión de aumentar la capacidad de producción ¿los aumentos son lentos (1) o más bien rápidos (5)?	Lentos 1 2 3 4 5 Rápidos	3.6 (Aumento productivo rápido)	
7	<b>Intereses estratégicos:</b> ¿El interés de las empresas por captar más clientes que la competencia es pequeños (1) o más bien grande (5)?	Pequeño 1 2 3 4 5 Grande	4.6 (Captura de mercado alta)	

Fuente: Macedo, D.; Gomez, A. (2017)

Elaboración: Propia

### **3.2.2.2. Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los compradores en la presente coyuntura es alto como se observa en la Tabla N°4, Consorcio SyC participa en un mercado que se encuentra fragmentado, donde los clientes (mineras y el propio Estado) tienen una amplia gama de empresas por escoger de distinta capacidad técnica, experiencia y precio. Actualmente, y debido a la diversificación general de servicios que tiene que ser necesaria en la industria, se han multiplicado la cantidad de clientes, donde la sensibilidad al precio es una de las razones más influyentes en

adjudicaciones o buena pro de participar en determinados proyectos. Un tema importante en las relaciones con los clientes y la capacidad de generar ingresos para las empresas son los contactos y referencias personales que puedan tener los directivos o la alta gerencia.

*Tabla 4: Tabla de encuesta hacia el poder de negociación de los clientes*

	Poder de negociación de clientes	Escala	Promedio ponderado encuestados	Resultado
				3.7
1	<b>Número de clientes:</b> ¿Los clientes de las empresas relacionadas a los servicios que ofrece Consorcio SyC son Muchos (1) o más bien Pocos (5)?	Muchos 1 2 3 4 5 Pocos	4 (Baja cantidad de clientes)	
2	<b>Costos de cambio del cliente:</b> ¿Los costos para que un cliente cambie de contratista son altos (1) o más bien son bajos (5)?	Altos 1 2 3 4 5 Bajos	4.6 (Bajo costo de cambio)	
3	<b>Disponibilidad de información para los clientes:</b> ¿La disponibilidad de información que los clientes tienen sobre las empresas que brindan los mismos servicios de Consorcio SyC y sus costos; son bajos (1) o más bien altos (5)?	Bajos 1 2 3 4 5 Altos	3 (Disponibilidad de información media)	
4	<b>Concentración de clientes:</b> ¿La concentración geográfica de los clientes es alta (1) o más bien baja (5)?	Alta 1 2 3 4 5 Baja	2.8 (Mediana concentración de los clientes)	
5	<b>Sensibilidad de los clientes al precio:</b> ¿La sensibilidad de los clientes a cambios en el precio de los servicios ofrecidos es baja (1) o más bien alta (5)?	Baja 1 2 3 4 5 Alta	4.8 (Alta sensibilidad al precio)	
6	<b>Exclusividad:</b> ¿Los servicios que reciben los clientes suele ser exclusividad (1) o cada empresa ofrece características similares (5)?	Exclusivo 1 2 3 4 5 Similar	3 (Productos no muy estandarizados)	
7	<b>Contribución de los tipos de clientes a los ingresos de la empresa:</b> ¿La contribución del tipo de cliente a los ingresos totales de la empresa es pequeña (1) o más bien grande (5)?	Pequeño 1 2 3 4 5 Grande	4 (Contribución grande)	

Fuente: Macedo, D.; Gomez, A. (2017)

Elaboración: Propia

### **3.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Tras el análisis con los expertos y entendidos del negocio, se pudo concluir que existe una amenaza media de entrada de nuevos competidores en la industria. Como se hace referencia en la Tabla N° 5, existen actualmente pocas empresas posicionadas en la industria, solo figurando aquellas grandes organizaciones de capitales extranjeros que mayormente son las que acaparan todos los mega proyectos en minería.

Se identificó también que si es posible llegar a una lealtad con el cliente a través de lograr un servicio de calidad en los proyectos adjudicados (cumplimiento de plazos, adecuación a las políticas contractuales, no incurrir en penalidades, compromiso de entrega y propuestas económicas estables, entre otros). Se identificó que, no existe un alto requerimiento de capital para entrar al negocio, en relación a los aportes de grupos o empresas que cuentan con gran capacidad financiera.

*Tabla 5: Tabla de encuesta hacia las barreras de entrada al sector*

	Barreras de entrada al sector	Escala	Promedio ponderado encuestados	Resultado
				2.7
1	<b>Empresas Posicionadas:</b> ¿Las empresas que ofrecen los servicios de perforación que gozan buen posicionamiento (reconocidas por la industria) son pocas (1) o más bien muchas (5)?	Pocos 1 2 3 4 5 Muchos	2.4 (Pocas empresas posicionadas)	
2	<b>Lealtad hacia nuestros servicios:</b> ¿La lealtad de los clientes hacia los servicios de perforación o estudios considera que es baja (1) o más bien alta (5)?	Baja 1 2 3 4 5 Alta	3.6 (Alta lealtad por proyectos)	
3	<b>Requerimiento de Capital:</b> ¿Los requerimientos de capital para ingresar al sector son bajos (1) o más bien altos (5)?	Bajos 1 2 3 4 5 Altos	2.4 (Bajo requerimiento de capital)	
4	<b>Economías de escala:</b> ¿El número de empresas de la competencia que compran (materiales o insumos) por volúmenes elevados es bajo (1) o más bien alto (5)?	Bajo 1 2 3 4 5 Alto	2.4 (Pocas empresas presentan economías de escala)	
5	<b>Ventajas en costo independientes de la escala:</b> ¿El número de empresas de la competencia que poseen ventajas en costo independientes de la escala (ubicación, condiciones favorables, con proveedores, subsidios del gobierno, otros) es bajo (1) o más bien alto (5)?	Bajo 1 2 3 4 5 Alto	2.6 (Nivel medio en ventajas de costo)	
6	<b>Restricciones gubernamentales/legales:</b> ¿Las restricciones gubernamentales o legales para que una empresa pueda ofrecer dicho servicio son bajas (1) o más bien altas (5)?	Bajas 1 2 3 4 5 Altas	3 (Restricciones legales medias)	

Fuente: Macedo, D.; Gomez, A. (2017)

Elaboración: Propia

#### **3.2.2.4. Poder de negociación de los proveedores**

Dentro del sector de Consorcio SyC, existen diversos grupos de proveedores que ofrecen los equipos, insumos y materiales necesarios, pero estos no siempre son los adecuados, pues se ha podido identificar que no existen proveedores con amplia diversificación en toda la cadena productiva de la industria por ello resulta difícil cambiar repentinamente de proveedores

debido a su alto costo, más aun cuando los insumos o materiales recurrentes (tuberías, brocas y aditivos de perforación) en el sector, representan un alto costo e incidencia influyente en los presupuestos operativos. A lo mencionado se puede concluir entonces que existe un alto poder de negociación de los proveedores en la industria donde participa la organización.

*Tabla 6: Tabla de encuesta hacia el poder de negociación de los proveedores*

	Poder de negociacion de los proveedores	Escala	Promedio ponderado encuestados	Resultado
				3.5
1	<b>Número de proveedores:</b> ¿Los proveedores adecuados son muchos (1) o más bien pocos (5)?	Muchos 1 2 3 4 <b>5</b> Pocos	4.5 (Pocos proveedores adecuados)	
2	<b>Disponibilidad de sustitutos de proveedores:</b> En caso no se tengan proveedores de algún material o insumo ¿Los sustitutos que los pueden reemplazar son muchos (1) o más bien pocos (5)?	Muchos 1 <b>2</b> 3 4 5 Pocos	2 (Muchos reemplazos en insumos)	
3	<b>Costos de cambio de proveedor:</b> ¿El costo de cambio de proveedor es bajo (1) o más bien son altos (5)?	Bajo 1 2 3 4 <b>5</b> Alto	4.5 (Costo alto de cambiar proveedor)	
4	<b>Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante:</b> ¿La amenaza (probabilidad) que algunos proveedores puedan abrir su propia consultora es alta (1) o más bien baja (5)?	Baja 1 <b>2</b> 3 4 5 Alta	2 (Baja probabilidad de integración de los proveedores)	
5	<b>Costos de los servicios de los proveedores como porcentaje de los costos totales de la empresa:</b> ¿Los servicios de los proveedores representan un bajo porcentaje (1) del costo del producto o es más bien alto (5)?	Bajo % 1 2 3 <b>4</b> 5 Alto %	3.8 (Alta representación de los insumos en el costo total)	
6	<b>Contribución del sector a los ingresos de los proveedores:</b> ¿La contribución de las empresas del sector a los ingresos totales de sus proveedores es pequeña (1) o más bien grande (5)?	Pequeña 1 2 3 <b>4</b> 5 Grande	4 (Alta contribución a proveedores)	

Fuente: Macedo, D.; Gomez, A. (2017)

Elaboración: Propia

### **3.2.2.5. Amenaza de productos sustitutos**

Dada la naturaleza de los servicios ofrecidos por las consultoras de ingeniería y en el modelo de negocio en general que se encuentra inmerso Consorcio SyC no presenta gran amenaza de productos o servicios sustitutos que alarmen directamente la estabilidad y continuidad de la empresa. Existe una baja cantidad de servicios o productos sustitutos cercanos, donde el precio comparado de algún servicio sustituto con respecto al de la organización resulta ser menor y con poca calidad.

**Tabla 7: Tabla de encuesta hacia la disponibilidad de sustitutos**

	Disponibilidad de Sustitutos	Escala	Promedio ponderado encuestados	Resultado
1	<b>Capacidad de sustitutos cercanos:</b> ¿La cantidad de sustitutos cercanos que existen para el servicio es baja (1) o más bien alta (5)?	Baja 1 2 3 4 5 Alta	2.4 (Bajos sustitutos cercanos)	2.4
2	<b>Costos de cambio del cliente:</b> ¿Los costos en los que incurriría el cliente para cambiarse a un servicio sustituto cercano son altos (1) o son más bien bajos (5)?	Alto 1 2 3 4 5 Bajo	3 (Costo de cambio medio)	
3	<b>Agresividad y rentabilidad de los sustitutos:</b> ¿La agresividad en la promoción y la rentabilidad de los sustitutos cercanos del producto es baja (1) o más bien son alta (5)?	Baja 1 2 3 4 5 Alta	2 (Baja promoción y rentabilidad de los sustitutos)	
4	<b>Precio del servicio sustituto:</b> ¿El precio del servicio sustituto, comparado con el precio de nuestro servicio es bajo (1) o más bien alto (5)?	Alto 1 2 3 4 5 Bajo	1.6 (Precio bajo del servicio sustituto)	
5	<b>Nivel de calidad del servicio sustituto:</b> ¿El nivel de calidad del servicio sustituto, a comparación del brindado por nosotros es menor (1) o más bien mayor (5)?	Menor 1 2 3 4 5 Mayor	2.4 (Baja calidad del servicio sustituto)	

Fuente: Macedo, D.; Gomez, A. (2017)

Elaboracion: Propia

### 3.2.2.6. Resultado Final Evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter

En la Tabla N° 8, se pudo concluir que Consorcio SyC presenta alta intensidad en la competencia donde el poder de negociación de los proveedores y clientes resulta influyente y alto para sus operaciones, por lo contrario, existe una baja disponibilidad de productos o servicios sustitutos y una barrera media de entrada al sector como amenaza de nuevos competidores en la industria.

A manera de síntesis este análisis concluye indicando que la industria en la que participa la empresa presenta una atraktividad media.

**Tabla 8: Tabla resumen de las cinco fuerzas de Porter**

	EVALUACION FINAL DEL SECTOR	ESCALA DE LA FUERZA
Fuerzas de la Industria	- Intensidad de la competencia	Baja 1 2 3 4 5 Alta
	- Poder de negociacion de los clientes	Baja 1 2 3 4 5 Alta
	- Poder de negociacion de los proveedores	Baja 1 2 3 4 5 Alta
	- Disponibilidad de sustitutos	Baja 1 2 3 4 5 Alta
	- Barreras de entrada al sector - competencia futura	Baja 1 2 3 4 5 Alta

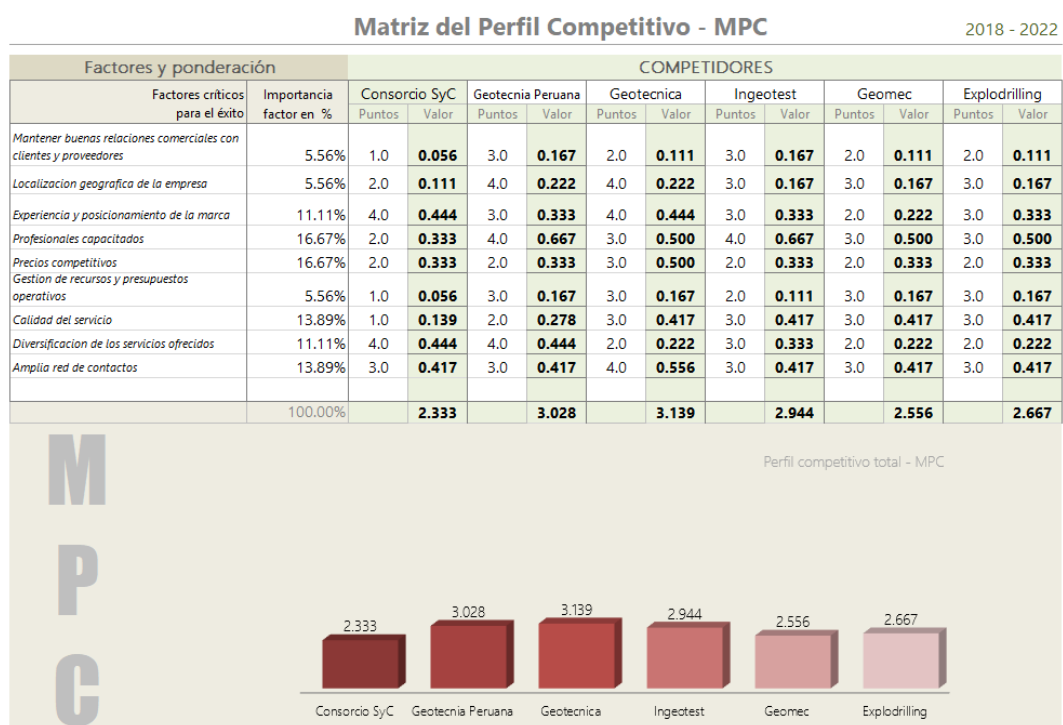
Fuente: Macedo, D.; Gomez, A. (2017)

Elaboración: Propia

### 3.2.3. Matriz del Perfil Competitivo - MPC

Para la elaboración de la presente matriz se ha tomado en cuenta a los competidores directos de Consorcio SyC tanto para el número de maquinarias, su capacidad operativa y actividades propias. Esta información ha sido contrastada y validada junto con el área de licitaciones de la empresa al proporcionar información de quiénes son las empresas con las suele competir en las licitaciones en las cuales participa la empresa tanto a nivel público como privado.

Tabla 9: Matriz de Perfil Competitivo



Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

Como se aprecia en la Tabla N° 9, el puntaje obtenido para Consorcio SyC en esta evaluación es de 2.333 lo que demuestra la débil posición competitiva con respecto a sus competidores, se denota que la empresa solo es competitiva en factores como la diversificación de servicios ofrecidos y la experiencia y posicionamiento de la empresa, así como sus precios. Según entrevista con el Gerente General y en concordancia con el análisis externo se determinó que la demanda en esta industria es de carácter elástico por lo que las empresas tienden a ser altamente agresivos en la negociación de precios ante sus clientes esto con la finalidad de lograr una adjudicación de proyecto, aunque ello signifique reducir drásticamente sus márgenes de utilidades proyectadas por servicios.

#### **3.2.4. Matriz del Perfil Referencial - MPR**

Para el desarrollo de la presente matriz se tomó en cuenta a las empresas más reconocidas en la industria y para ello se evaluaron factores como la cantidad de maquinaria, su capacidad operativa, los clientes con los que ha trabajado, la opinión del Gerente General y el administrador actual de la empresa que cuenta con más de 25 años de experiencia en empresas del sector. Tabla N° 10

Tabla 10: Matriz de Perfil Referencial

Factores y ponderación		ORGANIZACIONES REFERENCIALES											
Factores críticos para el éxito	Importancia factor en %	Consorcio SyC		Geodrill		AK Drilling International		Geoinstrument		MDH		LKS Ingeniería	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Mantener buenas relaciones comerciales con clientes y proveedores	5.56%	1.0	0.056	3.0	0.167	4.0	0.222	3.0	0.167	4.0	0.222	3.0	0.167
Localización geográfica de la empresa	5.56%	2.0	0.111	4.0	0.222	4.0	0.222	4.0	0.222	4.0	0.222	4.0	0.222
Experiencia y posicionamiento de la marca	11.11%	3.0	0.333	4.0	0.444	4.0	0.444	3.0	0.333	4.0	0.444	4.0	0.444
Profesionales capacitados	16.67%	2.0	0.333	3.0	0.500	4.0	0.667	3.0	0.500	3.0	0.500	4.0	0.667
Precios competitivos	16.67%	2.0	0.333	3.0	0.500	4.0	0.667	3.0	0.500	3.0	0.500	2.0	0.333
Gestión de recursos y presupuestos operativos	5.56%	1.0	0.056	4.0	0.222	4.0	0.222	3.0	0.167	4.0	0.222	3.0	0.167
Calidad del servicio	13.89%	1.0	0.139	3.0	0.417	4.0	0.556	4.0	0.556	4.0	0.556	3.0	0.417
Diversificación de los servicios ofrecidos	11.11%	4.0	0.444	2.0	0.222	3.0	0.333	4.0	0.444	3.0	0.333	2.0	0.222
Amplia red de contactos	13.89%	3.0	0.417	3.0	0.417	3.0	0.417	3.0	0.417	4.0	0.556	4.0	0.556
	100.00%		2.222		3.111		3.750		3.306		3.556		3.194

M  
P  
R

Perfil competitivo total - MPC

Organización	MPC
Consorcio SyC	2.222
Geodrill	3.111
AK Drilling International	3.750
Geoinstrument	3.306
MDH	3.556
LKS Ingeniería	3.194

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

### 3.2.5. Matriz EFE

El uso de esta matriz permite analizar un criterio de priorización de factores mediante el cruce de cada una de las variables externas que influyen en la industria, como se observa en la Tabla N° 11. Las oportunidades y amenazas identificadas en la priorización están basadas en el levantamiento de información de los factores político, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T); y ecológica y ambiental (T) como resultado del análisis PESTE (D'Alessio, 2015), a su vez se identificó factores relevantes del entorno externo mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter que influyen como amenaza directa en la organización.



Tabla 11: Ponderación de factores – Matriz externa

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO EXTERNO		Ponderación de factores		
		w	Valor	Total
<b>Oportunidades</b>				
1	Alza y crecimiento del precio de los commodities.	0.07	4	0.264
2	Participación del gobierno en fomentar la inversión pública y privada para estudios y/o proyectos hidráulicos, minería (exploraciones), y en el sector energético y agroindustrial	0.09	3	0.264
3	Buen clima de inversión y aumento de capitales extranjeros para exploraciones mineras y geotecnia	0.07	2	0.132
4	Reconstrucción nacional por desastres naturales (fenómeno del niño)	0.10	1	0.099
5	Mercado de la geotecnia y estudios en expansión (atractiva cantidad de clientes)	0.04	2	0.088
6	Estabilidad política y económica de las potencias mundiales	0.01	3	0.033
<b>Amenazas</b>				
7	El cliente presenta alta sensibilidad al precio	0.10	3	0.297
8	Alto poder de negociación de los clientes y proveedores	0.12	2	0.242
9	Adaptación a la nueva legislación de protección ambiental para actividades de exploración minera. (exigente marco legislativo medioambiental)	0.07	2	0.132
10	Inestabilidad política y jurídica, escándalos de corrupción en concursos públicos y privados, oposición en el legislativo o conflictos sociales.	0.13	1	0.132
11	Dependencia de la estabilidad y crecimiento del sector minero y el gasto público.	0.11	1	0.110
12	Escasos proveedores de insumos directos a la producción	0.05	1	0.055
13	Volatilidad en el tipo de cambio. (manejar cuentas por cobrar en ME)	0.02	2	0.044
14	Bajo requerimiento de capital para el ingreso	0.02	2	0.044
				1.934

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

### 3.3. Análisis Interno

#### 3.3.1. Reseña histórica

CONSORCIO SyC, es una empresa establecida en la ciudad de Arequipa que, en base a la experiencia ganada de sus ingenieros en proyectos nacionales e internacionales, decidió abrir una empresa que brinde servicios especializados de Consultoría Hidráulica, Energía y Geotecnia. Los primeros trabajos fueron en base a alianzas o consorcios con otras empresas o Ingenieros que

contaban con registro de consultores, para luego participar en forma singular en entidades públicas y particulares. Para desarrollar sus servicios la organización cuenta con especialistas en estudios de planeamiento, estudios de prefactibilidad, factibilidad, estudios a nivel definitivo y de detalle, análisis técnicos económicos y financieros; supervisión y administración de obras. Asimismo, la organización está integrada con varios grupos de empresas del mismo rubro que los ayudan a unir esfuerzos para afrontar trabajos de magnitud nacional e internacional.

### **3.3.2. Administración y gerencia**

- **Modelo de gestión empresarial**

Consortio SyC es una empresa de carácter familiar que está caracterizada por la centralidad en la toma de decisiones, las cuales están principalmente encomendadas en la Gerencia General en cuanto al manejo comercial y operativo, mientras que en la Sub Gerencia para el manejo de temas administrativos y operativos en ausencia del Gerente General. Como es usual en este tipo de organizaciones, una de las características más notorias es que existe una cantidad considerable de colaboradores que son familiares directos de la alta gerencia.

La Gerencia General se ocupa mayormente de asuntos operativos en cuanto a la gestión y operación de los proyectos en sus diferentes locaciones, coordina los esfuerzos de logística y las mismas operaciones de perforación y sondeo, ya que posee un alto grado de conocimiento técnico. Asimismo, trabaja en coordinación directa con el área de licitaciones la cual se encarga

de las actividades comerciales, es decir, el contacto inicial con el cliente, el armado de propuestas económicas/técnicas para las licitaciones y el proceso de negociación y firma de contrato tanto en sectores públicos como privados. De igual manera, trabaja en constante coordinación sobre todo con sus gerencias de división (Producción, Administración, Estudios). Sus labores de gestión administrativas son moderadas y están establecidas dentro del marco legal y facultativo.

La Subgerencia se ocupa de las labores administrativas y de coordinación interna tanto para la parte administrativa como productiva, así mismo tiene a su cargo el manejo y disposición de los fondos monetarios de la empresa y el abono de cualquier monto de dinero a proveedores, empleados y otros. Trabaja en coordinación directa con el Gerente Administrativo y Financiero y asume las tareas propias de forma natural dejando espacio para que el Gerente General pueda desempeñarse en labores operativas y de ventas.

La empresa posee tres divisiones claves las cuales están dirigidas por su respectivo Gerente de División. Las divisiones son las siguientes:

- a) Producción:** Encargada de las actividades operativas tales como perforaciones o sondeos, exploraciones, análisis de laboratorio, etc.
- b) Administración:** Encargada de las actividades administrativas propias de la empresa, entre las áreas comprendidas en esta división tenemos:
  - a) Recursos Humanos
  - b) Logística

- c) Finanzas
- d) Contabilidad
- e) Sistemas

**c) Estudios:** Encargada de la realización de estudios en ingeniería a cualquier nivel y en diversos campos.

La empresa se encuentra ubicada en la calle Jorge Polar 107 Urbanización la Victoria Cercado – Arequipa

*Figura 17: Ubicación de la empresa Consorcio SyC*



Fuente: Google Maps (2017)

Elaboración: Google's Corporate

Se puede concluir que, el modelo de gestión empresarial no cuenta con una planificación futura, Consorcio SyC considera solo una planificación cortoplacista ya que se posee una visión más clara de los proyectos y/o licitaciones en los que se desea participar o ya se encuentra involucrado. La organización adolece entonces de una visión global con diferentes objetivos que se quieran alcanzar en un panorama mayor a los 3 años.

- Misión actual
  - a) Como **empresa consultora**, crear soluciones integrales y creativas en busca del desarrollo y progreso económico mediante la aplicación de tecnología de punta para un mejor aprovechamiento de los avances

tecnológicos en plena armonía con un uso racional de recursos. De esta manera satisfacer los requerimientos de nuestros Clientes mediante la prestación de servicios confiables y de calidad.

- b) Como **empresa de servicios de perforación diamantina**, nuestra misión es mantener una buena tecnología, buena calidad de los equipos, metodología de trabajo y personal comprometido con la calidad del servicio, es nuestro enfoque para el desarrollo de nuestro trabajo.

- Visión actual

Ser una empresa líder en el campo de la consultoría diversificada en los sectores energético, agrario, vial, saneamiento, y perforaciones en diamantina. Proyectar nuestro desarrollo en el campo de la elaboración de Estudios para túneles, presas, canales, centrales hidroeléctricas, estabilización de taludes, tratamientos geotécnicos y anclajes postensados, manteniendo un nivel de vanguardia de la tecnología y promoviendo el desarrollo y bienestar de su personal y colaboradores.

### 3.3.3. Marketing y ventas

Consorcio SyC se dedica a dos actividades plenamente demarcadas:

1. Las actividades de exploraciones en minería, exploraciones con fines geotécnicos, tratamientos geotécnicos, inyecciones de cemento, muros de pantalla, anclajes y micropilotes. Dentro de estas actividades encontramos que sus principales fuentes de ingreso son las exploraciones usando metodologías de perforación diamantina y aire reverso. Como planes futuros se proyecta participar en el área de hidrogeología mediante la perforación de pozos tubulares para la extracción de agua del subsuelo.
2. Estudios de hidráulica e irrigaciones, estudios para la construcción de centrales hidroeléctricas, estudios de impacto medioambiental, estudios de edificaciones viabilidad y urbanismo y estudios mecánicos e industriales; de manera complementaria realiza ensayos en su propio laboratorio de geotecnia y concreto.

❖ Logotipo de Consorcio SyC S.A.C.



Consorcio SyC satisface las necesidades en la rama de la geotecnia e ingeniería del sector minero principalmente, así como de otros especialidades del sector privado.

En la actualidad, no se realizan actividades de marketing o publicidad masiva, ya que la característica de este negocio radica principalmente en el posicionamiento de la marca, el prestigio de la misma y su nivel de experiencia. Cabe destacar que uno de los factores claves para la obtención de licitaciones en el sector privado es la comunicación constante con los posibles clientes mediante

reuniones de trabajo con los encargados y/o gerentes de las empresas interesadas. La clave radica en la absolución de dudas ya que muchas veces los clientes no saben exactamente lo que necesitan; en dichos encuentros la labor del Gerente General y de sus principales ingenieros es vital ya que se demuestra el nivel de experiencia y conocimientos con los que cuenta la empresa, por lo tanto, el cliente siente seguridad y confianza, factores importantes para la obtención de proyectos. El tratamiento para el sector público es sustancialmente diferente pues se siguen normas y parámetros claramente establecidos por el estado para la participación y adjudicación de licitaciones; esta actividad tiene mayor involucramiento en el área de licitaciones y la única posibilidad de participación directa de la Gerencia General en la que se puede aprovechar su alto grado de conocimiento, es en la sustentación pública de propuestas, solo en los casos que sea una licitación abierta, caso contrario ocurre en las licitaciones cerradas las cuales mantienen un camino preestablecido.

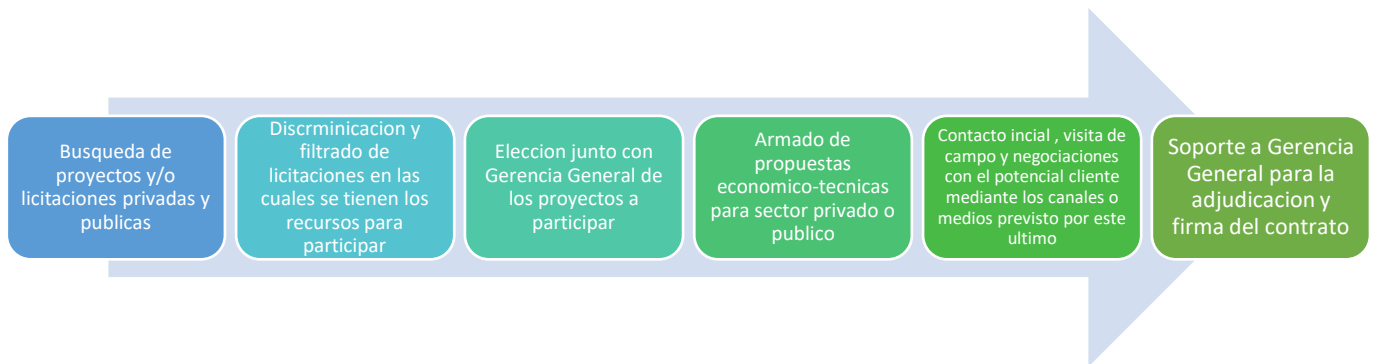
La empresa cuenta con un departamento de licitaciones el cual se encarga de las labores comerciales de la empresa tanto para el sector público como para el privado.

#### **3.3.3.1. Funcionamiento del departamento comercial**

El área de licitaciones se compone principalmente y de manera genérica de una persona encargada de licitaciones y sus asistentes; depende funcionalmente y reporta directamente a la Gerencia General y el nivel de coordinación entre estas dos áreas es muy cercano.

Sus funciones principales se pueden contemplar en el siguiente gráfico:

*Figura 18: Funciones del departamento comercial*



Fuente: Macedo, D.; Gomez, A. (2017)

Elaboracion: Propia

Se ha evidenciado en las entrevistas tanto a gerencia general como a la sub gerencia que se necesita potenciar el área de licitaciones considerando que es un elemento clave en la empresa para la generación de ingresos. Uno de los elementos más mencionados en las entrevistas es que no se cuenta con el perfil altamente calificado para la atención y absolución de dudas de los clientes, actividad que viene siendo realizada única y exclusivamente por el Gerente General, pero que se ve limitado en términos de tiempo y disponibilidad.

### **3.3.3.2. Segmentación y público objetivo**

La empresa dirige sus servicios a toda aquella empresa del sector minero, productivo o estatal que tenga la necesidad especializados en geotecnia.

Cerca del 90% de los servicios que ejecuta son dirigidos al sector minero a nivel nacional siendo el otro 10% restante actividades dirigidas al sector público o privado en diversos rubros.



- **Mercado meta:**

La empresa conoce a sus clientes más habituales siendo estos, el estado y el sector minero, pero luego de un análisis del entorno y la entrevista realizada al Gerente Administrativo y Financiero quien labora en el sector cerca de 20 años se evidenció que existe un nicho de mercado atractivo y poco explorado que es la perforación de pozos tubulares para la extracción de agua del subsuelo.

#### **3.3.3.3. Posicionamiento**

Cabe resaltar en este punto que la empresa Consorcio SyC no tienen una meta clara de posicionamiento para la organización en alguno de los rubros en los que participa. Sin embargo, busca que los clientes valoren una de las características más importantes de la empresa y que actualmente es una de sus ventajas competitivas: la capacidad de realizar todo el ciclo de actividades que solicitan las contratistas y por el cual los clientes deben contratar a más de un proveedor para completar sus estudios, es decir, puede realizar la perforación, las pruebas de laboratorio y el expediente técnico o estudio solicitado. Esta es una característica que es altamente apreciada por los clientes, salvo en proyectos de gran envergadura, en los cuales se necesitan empresas altamente especializadas en determinadas tareas.

#### **3.3.3.4. Servicio**

Dentro del servicio brindado por la empresa, se observa que carece de la fase de post-venta, que es de vital importancia para conocer la imagen corporativa sobre todo ante los clientes

privados. Si bien existen formatos y documentación para la elaboración de una encuesta de satisfacción a los clientes estos nunca fueron usados.

La importancia de la fase de post-venta es conocer principalmente la reputación de la empresa frente a sus clientes, el grado de recomendación y su grado de satisfacción general ante los servicios prestados. Sin embargo, estos datos se tienen de manera no documentada a través de la constante comunicación entre la gerencia y los clientes. Este tipo de industrias están caracterizadas en el uso constante del marketing boca a boca y la recomendación directa ya que al no ser una industria tradicional los canales de comunicación y marketing se ven relegados a la experiencia y a las recomendaciones de los clientes usuarios hacia otras empresas.

Tal como lo mencionado en el posicionamiento de la empresa, actualmente se viene trabajando bajo un esquema de servicios integral para los clientes; a diferencia de los competidores estos últimos se dedican a la realización de una actividad específica en la cual son especialistas por lo que su mercado se ve limitado. En cambio, Consorcio SyC ha construido a lo largo de los años un sistema de recursos (maquinaria, conocimientos) abocado a completar y llenar las brechas presentadas

### 3.3.3.5. Clientes

Los clientes actuales e históricos de Consorcio SyC son los siguientes:

*Tabla 12: Relación de principales clientes*

	PRINCIPALES CLIENTES O ENTIDADES
Sector privado	CHINA INTERNATIONAL WATER & ELECTRIC CORPORATION
	SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.
	EMPRESA MINERA SAN MARTIN SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
	JINZHAO MINING PERU S.A.
	SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.
	COMPAÑÍA MINERA ZAFRANAL SAC
	TINKA RESOURCES S.A.C.
	LKS INGENIERIA S. COOP - SUCURSAL PERU
	PROYFE SL SUCURSAL DEL PERU
	GEOINSTRUMENTS INTERNATIONAL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Sector público	AGRORURAL (PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL)
	MINISTERIO DEL AMBIENTE
	PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO TITICACA
	GOBIERNOS REGIONALES

Fuente: Macedo, D.; Gomez, A. (2017)

Elaboracion: Propia

Se puede apreciar que el rubro de los principales clientes de Consorcio SyC es la industria minera y clientes públicos. La debilidad que se presenta es que cerca del 80% de estas empresas solo fueron clientes de Consorcio SyC por una vez y el otro 20% tuvo dos o más contrataciones con la empresa, debido a esto aún no podemos hablar de clientes regulares o de un cliente principal.

### 3.3.4. Operaciones, logística e infraestructura

En cuanto a los procesos existen diferentes trabas al respecto, podemos resumirlo de la siguiente manera: Las personas conocen

sus procedimientos de forma empírica ya sea porque lo aprendieron con el paso del tiempo o porque ellos asumen que es la forma correcta de hacerlo por sentido común uno de los problemas más importantes y que ha sido mencionado tanto en las entrevistas como en los cuestionarios de clima organizacional y dinámicas internas es que nadie conoce sus funciones y el rango de responsabilidades que poseen, esto se debe principalmente a que no se implementaron correctamente el Manual de Organización y Funciones, y principalmente un Manual de Procedimiento con una definición clara de responsabilidades y procesos por puesto. Adicionalmente no fue correctamente difundido hacia los colaboradores para una correcta asimilación y por ello que existen muchos problemas no solo en la comunicación, sino en la coordinación de las actividades, provocando en algunos casos puntuales -como en el área logística- una sobrecarga de trabajo. Se puede rescatar que, si bien no existen procesos definidos, los colaboradores realizan correctamente sus funciones inherentes al cargo. Asimismo, la falta de un canal de comunicación corporativo ha dificultado muchas a veces a los colaboradores creando mayor descontento.

Si queremos resumirlo en una frase seria la siguiente: la falta de comunicación, procesos y de un manual de organización y funciones es un aspecto negativo para la organización, pero totalmente recuperable en el corto-mediano plazo.

#### **3.3.4.1. Logística como un área crítica**

El área logística se encarga primordialmente de abastecer a los proyectos y áreas de estudio de todo el material y servicios necesarios para el desarrollo de actividades a través de la compra de equipos, insumos y materiales destinados a cada

proyecto. Para ello debe existir un estrecho vínculo entre las áreas productivas, de estudio y la propia área de logística con los respectivos controles para evitar el despilfarro de recursos. Se ha evidenciado que existe una alta cantidad de derroches en el área de logística. El principal problema es la comunicación entre el jefe de proyecto y el jefe de logística, esta comunicación se da de forma directa sin considerar los respectivos canales y jerarquías dispuestas en el organigrama, generando que se realicen compras sin sustento alguno que aumenta la carga financiera sobre los proyectos afectando su rentabilidad y por lo tanto la salud financiera de la empresa en general.

No existe un procedimiento estructurado y definido para el requerimiento de materiales, insumos y equipos que contemple tanto las solicitudes, las revisiones, sustentos y aprobaciones respectivas para las compras. Asimismo, no se cuenta con una política de atención a proveedores, se ha comprobado que dichos proveedores suelen asistir durante toda la jornada laboral a la sede central de la empresa en busca del pago de obligaciones pasadas, por lo que el personal desperdicia muchas horas de trabajo en la atención de proveedores y la reprogramación de sus respectivos pagos.

No se cuenta con un manual de procedimientos establecido para los procesos claves de la empresa, esto genera confusión entre los colaboradores quienes tienen que iniciar y concluir sus tareas de manera empírica. La ausencia de un MOF incide de mayor manera en el área de logística, se ha corroborado que existe una alta carga documentaria por la cantidad de compras que se realizan diariamente y esto afecta directamente al área de contabilidad en la consolidación de la información contable en el sistema, factor que influye en la elaboración de estados

financieros mensuales y evita que la gerencia general tome decisiones correctivas.

Dada la situación financiera de la empresa, las líneas de crédito con proveedores son extremadamente escasas y la cantidad de proveedores que otorgan compras con un periodo de gracia es muy reducida por lo que casi la mayoría de compras se realizan en efectivo. De igual forma la credibilidad y capacidad de cumplir con las obligaciones de pago a los proveedores es muy pobre. En líneas generales la empresa no cuenta con proveedores aliados para su área de logística

Se ha identificado que si bien existe un almacén central de insumos y materiales este mismo no cuenta con el control debido tanto por la parte administrativa como por la parte productiva y de estudios. No se tienen implementados Kardex ni boletas de salida ni entrada y se desconoce la cantidad de materiales disponibles, en uso y desechados de almacén.

Un aspecto que se debe de resaltar en logística es su alto grado de rotación de personal, el más elevado de la empresa, solo detrás del área productiva y esto respondería a la constante presión impuesta tanto por la gerencia alta como los jefes de proyecto para la compra de elementos y/o contratación de servicios para atender las necesidades de cada proyecto, sumado a la presión de los proveedores por el cumplimiento de pagos y la poca confianza de estos últimos hacia Consorcio SyC.

#### **3.3.4.2. Procesos clave**

Se han identificado de manera muy clara dentro del área de logística dos actividades clave que afecta directamente a toda la empresa.

- **Requerimiento de compras y servicios:** Esta es la actividad principal del área logística la cual ocupa la mayor cantidad de tiempo y horas de trabajo de todos los colaboradores involucrados, es una actividad transversal ya que involucra a otras áreas como contabilidad, Sub Gerencia, Finanzas y tesorería, Administración, etc.
- **Ingreso, custodia y despacho de materiales de almacén:** Si bien este proceso no se encuentra totalmente documentado se realiza de manera habitual y consiste en la recepción de pedidos con una respectiva acta de conformidad del bien, su ingreso y custodia en el almacén de la empresa y su despacho a los proyectos o áreas que solicitaron dicho bien.

Asimismo, se han reconocido una serie de procesos claves para cada área administrativa los cuales, como se dijo con anterioridad, no se encuentran establecidos en un manual de procedimientos.

#### Contabilidad

- Elaboración de estados financieros
- Declaración mensual de impuestos (PDT)

#### Recursos Humanos

- Reclutamiento y Selección de personal.
- Pago de Planillas

#### Finanzas y Tesorería

- Pago de proveedores y contratistas
- Cuentas por Cobrar

## Sistemas

- Resguardo y copia de seguridad de la información
- Mantenimiento correctivo de equipos

En cuanto a las áreas productivas los procedimientos geotécnicos (perforaciones y pruebas de laboratorio) y de estudios se encuentran claramente establecidos y definidos. Pero estos no pueden interactuar correctamente con los administrativos.


### **3.3.4.3. Procedimientos**

Los procedimientos en la organización se encuentran establecidos sobre todo para el área productiva en la cual, debido a regulación ambientales, deben cumplirse ciertos protocolos de trabajo bajo determinadas condiciones; sin embargo, según lo estudiado estos procedimientos no se cumplen en la totalidad de operaciones de la empresa dejando preocupantes vacíos que afectan no solo a la estabilidad legal de la organización sino que adicionalmente afectan a su estructura de costos, incrementándose producto de incidentes, maquinaria en mal estado, equipos deficientes, etc. Una dificultad comprobada son los procedimientos administrativos ya que no se encuentran establecidos, a diferencia de los productivos, generando en los día a día conflictos entre colaboradores y gerencias. Si bien existe un manual de procedimientos realizado años atrás, este mismo se encuentra en desuso por gran parte de la organización, dando como consecuencia que la mayoría de sus actividades están regidas por los criterios propios de cada profesional según su



experiencia previa. A continuación, se presenta una muestra del Manual de Organización y Funciones para el procedimiento clave “búsqueda y selección de personal”:

*Figura 19: Muestra de procedimiento general – búsqueda y selección de personal*

	PROCEDIMIENTO GENERAL	Código: SGI-RH-PG-001 Revisión: 001 Fecha: 27/07/2012 PÁGINA 1 DE 6
	PROCEDIMIENTO DE BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL	

#### 1. OBJETIVO

El presente procedimiento tiene por finalidad unificar criterios para el proceso de búsqueda y selección de personal solicitado por diferentes áreas de la compañía al Dpto. de Recursos Humanos.

#### 2. ALCANCE

El procedimiento está dirigido a todas las áreas de la compañía, las que requieran por motivos debidamente justificados la incorporación de nuevo personal.

#### 3. RESPONSABLES

- Gerencia General
- Gerencia Administrativa
- Área Solicitante
- Dpto. de Recursos Humanos

#### 4. CONDICIONES/NORMATIVAS

- Ser mayor de 18 años.
- Se especifica en Formato de Requerimiento de personal.

#### 5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

##### 5.1 Solicitud del recurso humano

Toda área debe de tener en cuenta que un proceso de selección de personal debe sustentarse en la necesidad de cubrir una plaza con la finalidad de satisfacer las necesidades internas de su gestión debidamente planificadas y autorizadas, indicando con certeza modalidad en la que será contratado: prácticas pre-profesionales, prácticas profesionales, personal de reemplazo, personal temporal a plazo fijo o personal permanente y las responsabilidades que le serán asignadas.


##### 5.2 Búsqueda de candidatos

El Dpto. de Recursos Humanos recepcionará la solicitud de contratación (formato de requerimiento de personal) y procede con la búsqueda de candidatos.

##### 5.3 Evaluación de terna

El Dpto. de Recursos Humanos, una vez que cuente con la terna de candidatos y verificado que cumple con los requisitos del perfil del puesto, presenta al área solicitante para el visto bueno correspondiente y definirá la fecha y lugar de las entrevistas.

Si los postulantes no estuvieran a la altura del requerimiento se retomará el proceso desde el punto 5.2.

	PROCEDIMIENTO GENERAL	Código: SGI-RH-PG-001 Revisión: 001 Fecha: 27/07/2012 PÁGINA 2 DE 6
	PROCEDIMIENTO DE BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL	

#### 5.4 Entrevista y selección de candidatos

Una vez coordinadas las entrevistas se solicitará la presencia del responsable o jefe del área solicitante, quien desarrollará la entrevista.

Queda establecido que en cualquier caso la Gerencia General podrá participar en la entrevista.

Finalizada la entrevista, los entrevistadores procederán a suscribir el formato de Entrevista del Candidato dejando constancias de sus comentarios, aprobación o desaprobación del mismo.

Si luego de la entrevista, el responsable o jefe de área aprueba al candidato, el Dpto. de Recursos Humanos coordinará la evaluación médica en caso lo requiera.

Una vez aprobado el candidato se procede a formalizar su ingreso, solicitando:

- Llenado de ficha personal
- Listado de requisitos de ingreso
- Informe de Evaluación Médica
- Resultados de Inducción Tecsup (caso SMCV).
- Apertura SCTR.
- Inscripción en SMCV (de ser el caso).

De completarse el proceso de selección, el Dpto. de recursos humanos coordinará la fecha de ingreso con el área solicitante.

#### 5.5 Recepción de los Requisitos Documentarios

El Dpto. de Recursos Humanos solicitará los requisitos documentarios verificará y controlará su recepción.

#### 5.6 Elaboración y Firma del contrato

El Dpto. de Recursos Humanos procederá a la elaboración del Contrato de Trabajo, el contrato deberá ser firmado 03 días antes del inicio de la relación laboral.

En esta etapa el Dpto. de Recursos Humanos deberá comunicar a las áreas respectivas que involucre para la programación y ejecución de las inducciones correspondientes, y a logística para prever los EPPs.

#### 5.7 Entrega de Fotocheck, EPPs

El nuevo trabajador deberá atravesar las inducciones correspondientes y deberá acreditar recepción del Reglamento interno de trabajo y Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional.

Finalmente, el Dpto. de Recursos Humanos otorgará el Fotocheck y Logística los EPPs que correspondan.

Fuente: Departamento SGI, Consorcio SyC

Elaboración: Departamento SGI, Consorcio SyC (2012)

Como se puede apreciar en la Figura N° 19, no existen flujogramas para el presente procedimiento por lo que el mismo tiene vacíos importantes que afectan a la productividad de la

organización en partes claves como son la contratación de personal.

#### **3.3.4.4. Maquinaria y equipos**

En la actualidad la empresa cuenta con la siguiente maquinaria para el manejo y ejecución de sus operaciones:

- Perforadora de Diamantina con recuperación de Testigo.
  - Modelo: Sandvik Modelo 7-10
  - Estatus operativo: Operativa
  - Capacidad de perforación: 600 metros en Línea HQ y 1000 metros en Línea NQ
- Perforadora de Diamantina con recuperación de Testigo.
  - Modelo: Longyear Modelo LF-70
  - Estatus operativo: Operativa
  - Capacidad de perforación: 350 metros en la línea HQ y 750 metros en la Línea NQ
- Perforadora de Diamantina con recuperación de Testigo.
  - Modelo: Atlas Copco Modelo CS3000
  - Estatus operativo: Operativa con trabajos de mantenimiento pendientes
  - Capacidad de Perforación: 700m. en la línea HQ y una profundidad de 1100m. en la línea NQ
- Perforadora de Diamantina con recuperación de Testigo.
  - Modelo: Longyear Modelo 44
  - Estatus operativo: Operativa con trabajos de mantenimiento pendientes
  - Capacidad de perforación: 350 metros en la línea HQ y 750 metros en la Línea NQ
- Perforadora de Diamantina con recuperación de Testigo.
  - Modelo: Sandvik Modelo DE130

- Estatus operativo: Operativa con trabajos de mantenimiento pendientes
- Capacidad de perforación: 600 metros en Línea NQ, no es posible perforar con línea HQ
- Perforadora de Martillo de Fondo Neumática.
  - Modelo: Rexon KQY100
  - Estatus operativo: Operativa
  - Capacidad de Perforación: 30 metros
- Perforadora Rotary Drill LK21 Hendrickson (Perforadora de Aire Reverso)
  - Modelo: LM-120
  - Estatus operativo: Operativa con trabajos de mantenimiento pendientes
  - Capacidad de Perforación: Máximo 1000 metros lineales de perforación en Aire Reverso

Según referencia del área de mantenimiento de la empresa, la mayor parte de la maquinaria para la perforación tienen características similares a la de sus competidores siendo inclusive de mayor antigüedad en comparación con el resto de la competencia.

Cabe mencionar que la máquina Perforadora Rotary Drill LK21 Hendrickson (Perforadora de Aire Reverso) tiene una capacidad de perforación superior al de sus competidores pero que al mismo tiempo esta máquina no cuenta con todo el mantenimiento correctivo ideal para su adecuado trabajo, pero se mantiene operativa.

### **3.3.5. Finanzas y Contabilidad**

Para la realización del análisis se visualizarán los estados financieros que permitan conocer la situación actual de Consorcio SyC.

### 3.3.5.1. Balance General y evaluación financiera histórica

Tabla 13: Balance General - Activos



#### CONSORCIO SyC S.A.C

(Cifras en nuevos soles)

##### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA – BALANCE GENERAL

	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
<b>ACTIVO</b>												
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>												
Efectivo eq efectivo												
Caja y Bancos	1,213,366	40.09%	162,163	3.23%	1,009,781	12.59%	1,025,485	12.29%	11,801	0.22%	26,248	0.43%
Cuentas por cobrar com. - terceros	97,025	3.21%	870,593	17.34%	1,388,562	17.32%	679,609	8.14%	250,142	4.75%	319,149	5.26%
Cuentas por cobrar per, acc, soc dir y ger			358,080	7.13%	358,080	4.47%	549,172	6.58%	144,371	2.74%	233,055	3.84%
Cuentas por cobrar relacionadas							90,935	1.09%	244,535	4.64%	488,678	8.06%
Existencias	32,005	1.06%	793,976	15.81%	793,976	9.90%	1,471,793	17.64%	178,844	3.40%	94,273	1.55%
Serv y otros contratad, p anticip.					1,771	0.02%	5,708	0.07%	-	0.00%		
Otros activos corrientes					2,102	0.03%						
<b>Total activo corriente</b>	<b>1,342,396</b>	<b>44.35%</b>	<b>2,184,812</b>	<b>43.50%</b>	<b>3,554,272</b>	<b>44.33%</b>	<b>3,822,702</b>	<b>45.81%</b>	<b>829,693</b>	<b>15.76%</b>	<b>1,161,403</b>	<b>19.15%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>												
Otras cuentas por cobrar												
Activos adquisiciones en arrendamiento finan.					168,222	2.10%	168,222	2.02%	473,866	9.00%	476,188	7.85%
Inmuebles, mobiliario y equipo	1,900,094	62.77%	3,328,695	66.28%	5,048,424	62.96%	5,623,852	67.39%	5,890,618	111.88%	5,968,495	98.43%
Dep lnm, activ arren fina e lme acum.	-340,583	-11.25%	-675,040	-13.44%	-1,136,930	-14.18%	-1,653,950	-19.82%	-2,216,164	-42.09%	-2,628,878	-43.36%
Activos Intangibles					44,335	0.55%	44,335	0.53%	59,903	1.14%	62,191	1.03%
Activos diferidos					339,679	4.24%	339,679	4.07%	227,088	4.31%	791,712	13.06%
Otros activos no corrientes	124,933	4.13%	183,637	3.66%							232,441	3.83%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>1,684,444</b>	<b>55.65%</b>	<b>2,837,292</b>	<b>56.50%</b>	<b>4,463,730</b>	<b>55.67%</b>	<b>4,522,138</b>	<b>54.19%</b>	<b>4,435,311</b>	<b>84.24%</b>	<b>4,902,149</b>	<b>80.85%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>3,026,840</b>	<b>100.00%</b>	<b>5,022,104</b>	<b>100.00%</b>	<b>8,018,002</b>	<b>100.00%</b>	<b>8,344,840</b>	<b>100.00%</b>	<b>5,265,004</b>	<b>100.00%</b>	<b>6,063,552</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

Tabla 14: Balance General – Pasivo, Patrimonio

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - BALANCE GENERAL												
	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
PASIVO Y PATRIMONIO												
PASIVO CORRIENTE												
Sobregiros bancarios			49	0.00%	-		-		36,030	0.68%		
Tribu y apor sispen y salud p pagar	204,741	6.76%	141,495	2.82%	151,373	1.89%	522,657	6.26%	98,951	1.88%	430,031	7.09%
Cuentas por pagar comerciales - terceros	137,689	4.55%	769,625	15.32%	679,265	8.47%	721,121	8.64%	1,629,906	30.96%	1,796,566	29.63%
Ctas p pagar accoi, directrs y gerentes			-		331,584	4.14%	-					
Cuentas por pagar diversas terceros	267,537	8.84%	12,850	0.26%	-		1,032,005	12.37%	1,633,840	31.03%	2,575,548	42.48%
Remuneraciones y participaciones por pagar	330,547	10.92%	495,797	9.87%	865,493	10.79%	1,252,236	15.01%	1,224,614	23.26%	1,206,512	19.90%
Obligaciones financieras a corto plazo												
Total pasivo corriente	940,514	31.07%	1,419,816	28.27%	2,027,715	25.29%	3,528,019	42.28%	4,623,341	87.81%	6,008,657	99.09%
PASIVO NO CORRIENTE												
Obligaciones financieras a largo plazo	495,095	16.36%	1,031,525	20.54%	3,550,025	44.28%	4,192,410	50.24%	2,248,774	42.71%	2,775,664	45.78%
Otras cuentas por pagar			-		-		-					
Total pasivo no corriente	495,095	16.36%	1,031,525	20.54%	3,550,025	44.28%	4,192,410	50.24%	2,248,774	42.71%	2,775,664	45.78%
Total Pasivo	1,435,609	47.43%	2,451,341	48.81%	5,577,740	69.57%	7,720,429	92.52%	6,872,115	130.52%	8,784,321	144.87%
PATRIMONIO												
Capital	794,200	26.24%	794,200	15.81%	2,012,600	25.10%	2,012,600	24.12%	2,012,600	38.23%	2,012,600	33.19%
Capital adicional positivo	149,000	4.92%					1,254,130	15.03%	659,581		659,581	10.88%
Utilidad del Ejercicio	793,232	26.21%	1,415,351	28.18%	63,020	0.79%	-		-1,419,080	-26.95%		
Resultados acumulados positivo			361,212	7.19%	364,643	4.55%	-			0.00%		
Resultados acumulados negativos	-145,201	-4.80%							-2,860,212		-4,279,013	-70.57%
Perdida del ejercicio			-		-		-2,642,319	-31.66%			-1,113,937	-18.37%
Total patrimonio	1,591,231	52.57%	2,570,763	51.19%	2,440,263	30.43%	624,411	7.48%	-1,607,111	-30.52%	-2,720,769	-44.87%
Total Pasivo y Patrimonio	3,026,840	100.00%	5,022,104	100.00%	8,018,003	100.00%	8,344,840	100.00%	5,265,004	100.00%	6,063,552	100.00%

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboracion: Propia

### 3.3.5.2. Estado de Resultados

Tabla 15: Estados de Resultados interanual

ESTADO DE RESULTADOS												
	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Ventas netas o ingresos por servicios	7,425,679	100.00%	8,491,238	100.00%	10,365,710	100.00%	4,517,883	100.00%	4,433,395	100.00%	3,414,084	100.00%
Costo de ventas	-5,092,954	-68.59%	-4,948,646	-58.28%	-9,347,412	-90.18%	-6,804,523	-150.61%	-4,478,741	-101.02%	-3,227,350	-94.53%
Utilidad bruta	2,332,725	31.41%	3,542,592	41.72%	1,018,298	9.82%	-2,286,640	-50.61%	-45,346	-1.02%	186,734	5.47%
Gastos de operación												
Gastos administrativos	-871,802	-11.74%	-1,688,208	-19.88%	-974,349	-9.40%			-899,168	-20.28%	-1,004,158	-29.41%
Gastos de ventas	-635,460	-8.56%	-349,715	-4.12%	-93,672	-0.90%	-213,109	-4.72%	-32,477	-0.73%	-108,016	-3.16%
Otros ingresos												
Utilidad operativa	825,463	11.12%	1,504,669	17.72%	-49,723	-0.48%	-2,499,749	-55.33%	-976,991	-22.04%	-925,440	-27.11%
Otros ingresos (gastos)												
Gastos financieros	-24,883	-0.34%	-195,476	-2.30%	-55,213	-0.53%	-143,086	-3.17%	-678,172	-15.30%	-498,054	-14.59%
Ingresos financieros gravados			106,158	1.25%	15	0.00%	521	0.01%			32,837	0.96%
Otros ingresos gravados			-		167,941	1.62%	-					
Otros ingresos no gravados									236,081	5.33%	26,975	0.79%
Enajenación de valores y bienes de activos fijos											249,745	7.32%
Gastos diversos	-7348	-0.10%	-		-		-5	0.00%				
Resultado antes de participacione	793,232	10.68%	1,415,351	16.67%	63,020	0.61%	-2,642,319	-58.49%	-1,419,082	-32.01%	-1,113,937	-32.63%
Distribucion legal de la renta			-61,306	-0.72%								
Resultado antes de Impuesto	793,232	10.68%	1,354,045	15.95%	63,020	0.61%	-2,642,319	-58.49%			-1,113,937	-32.63%
Impuesto a la renta	-75,955	-1.02%	-142,984	-1.68%	-89,578	-0.86%						
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejerc	717,277	9.66%	1,211,061	14.26%	-26,558	-0.26%	-2,642,319	-58.49%	-1,419,082	-32.01%	-1,113,937	-32.63%
Activos / EBITDA	3.67		3.34		-161.25		-3.34		-5.39		-6.55	

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

### 3.3.5.3. Análisis horizontal histórico

Tabla 16: Variación porcentual interanual



#### ANÁLISIS HORIZONTAL

##### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - BALANCE GENERAL

	2013 vs 2012	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	2017 vs 2016
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Efectivo eq. Efectivo				0.0%	
Caja y Bancos	-86.6%	522.7%	1.56%	-98.85%	122.42%
Cuentas por cobrar com.- terceros	797.3%	59.5%	-51.1%	-63.2%	27.53%
Cuentas por cobrar per, acc, soc dir y ger		0.0%	53.37%	-73.7%	61.43%
Cuentas por cobrar div.- relacionadas				168.9%	99.84%
Existencias	2380.8%	0.0%	85.4%	-87.8%	-47.23%
Serv y otros contratad, p anticip.			222.3%	-100.0%	
Otros activos corrientes					
<b>Total activo corriente</b>	<b>62.8%</b>	<b>62.7%</b>	<b>7.6%</b>	<b>-78.3%</b>	<b>40.0%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Activos adquisiciones en arrendamiento finan.			0.00%	181.69%	0.49%
Inmuebles, mobiliario y equipo	75.2%	51.7%	11.4%	4.74%	1.32%
Dep Inm, activ arren fina e lme acum.	98.2%	68.4%	45.5%	33.99%	18.62%
Activos Intangibles			0.0%	35.11%	3.82%
Activos diferidos			0.0%	-33.15%	248.64%
Otros Activos no corrientes	0.46988				
<b>Total activo no corriente</b>	<b>68.4%</b>	<b>57.3%</b>	<b>1.3%</b>	<b>-1.9%</b>	<b>10.5%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>65.9%</b>	<b>59.7%</b>	<b>4.1%</b>	<b>-36.9%</b>	<b>15.2%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Sobregiros bancarios					-100.00%
Tribu y apor sis pen y salud p pagar	-30.9%	7.0%	245.3%	-81.1%	334.53%
Cuentas por pagar comerciales - terceros	459.0%	-11.7%	6.2%	126.0%	
Ctas p pagar acci, directrs y gerentes					10.23%
Cuentas por pagar diversas terceros	-95.2%			58.3%	57.64%
Remuneraciones y participaciones por pagar	50.0%	74.6%		-2.2%	-1.48%
Obligaciones financieras a corto plazo					
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>51.0%</b>	<b>42.8%</b>	<b>74.0%</b>	<b>31.0%</b>	<b>30.0%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Obligaciones financieras a largo plazo	108.3%	244.2%	18.1%	-46.4%	23.43%
Otras cuentas por pagar					
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>108.3%</b>	<b>244.2%</b>	<b>18.1%</b>	<b>-46.4%</b>	<b>23.4%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>70.8%</b>	<b>127.5%</b>	<b>38.4%</b>	<b>-11.0%</b>	<b>27.8%</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	0.0%	153.4%	0.0%	0.0%	
Capital adicional positivo					
Utilidad del Ejercicio	78.4%	-95.5%			
Resultados acumulados positivo		0.9%			
Resultados acumulados negativos					49.60%
Perdida del ejercicio					
<b>Total patrimonio</b>	<b>61.6%</b>	<b>-5.1%</b>	<b>-74.4%</b>	<b>-357.4%</b>	<b>69.3%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>65.9%</b>	<b>59.7%</b>	<b>4.1%</b>	<b>-36.9%</b>	<b>15.2%</b>

#### ANÁLISIS HORIZONTAL

##### ESTADO DE RESULTADOS

	2013 vs 2012	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	2017 vs 2016
Ventas netas o ingresos por servicios	14.3%	22.1%	-56.4%	-1.9%	-23.0%
Costo de ventas	-2.8%	88.9%	-27.2%	-34.2%	-27.9%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>51.9%</b>	<b>-71.3%</b>	<b>-324.6%</b>	<b>-98.0%</b>	<b>-511.8%</b>
<b>Gastos de operación</b>					
Gastos administrativos	93.6%	-42.3%			11.7%
Gastos de ventas	-45.0%	-73.2%	127.5%	-84.8%	232.6%
Otros ingresos					
<b>Utilidad operativa</b>	<b>82.3%</b>	<b>-103.3%</b>	<b>4927.3%</b>	<b>-60.9%</b>	<b>-5.3%</b>
<b>Otros ingresos (gastos)</b>					
Gastos financieros	685.6%	-71.8%	159.2%	374.0%	-26.6%
Ingresos financieros gravados		-100.0%	3373.3%		
Otros ingresos no gravados					-88.6%
Gastos diversos					
<b>Resultado antes de participaciones</b>	<b>78.4%</b>	<b>-95.5%</b>	<b>-4292.8%</b>	<b>-46.3%</b>	<b>-21.5%</b>
Distribucion legal de la renta					
<b>Resultado antes de Impuesto</b>	<b>70.7%</b>	<b>-95.3%</b>	<b>-4292.8%</b>		
Impuesto a la renta	88.2%	-37.4%			
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>68.84%</b>	<b>-102.13%</b>	<b>9849.24%</b>	<b>-46.29%</b>	<b>-21.5%</b>

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia



### 3.3.5.4. Ratios financieros

Tabla 17: Indicadores financieros

		2012	2013	2014	2015	2016	Fórmulas
Análisis DuPont							
1	Margen de utilidad neta	9.7%	14.3%	-0.3%	-58.5%	-32.0%	Utilidad Neta/ ventas
2	Rotación de activos totales	2.45	1.69	1.29	0.54	0.84	Ventas/ activos totales
3	Multiplicador financiero	1.90	1.95	3.29	13.36	-3.28	Total activos / patrimonio
4	ROA	23.7%	24.1%	-0.3%	-31.7%	-27.0%	Utilidad neta/ total activos
5	ROE	45.1%	47.1%	-1.1%	-423.2%	-88.3%	Utilidad neta/ patrimonio
Liquidez							
1	Capital de trabajo	1,342,396	2,184,812	3,550,399	3,816,994	829,693	Capital de trabajo - Σ Cuentas por pagar
2	Capital de trabajo neto	606,623	906,540	1,674,057	811,632	-3,658,667	T. activo corriente/T. pasivo corriente
3	Ratio corriente	1.43	1.54	1.75	1.08	0.18	activo corriente- Existencias /T. pasivo corrien
4	Prueba ácida	1.39	0.98	1.36	0.67	0.14	Total activo corriente/ Total activos
5	Relevancia activo corriente	44.3%	43.5%	44.3%	45.8%	15.8%	Capital trabajo neto/ total activos
6	Ratio de capital de trabajo	20.0%	18.1%	20.9%	9.7%	-69.5%	Efectivo eq. Efectivo/ Total activo
7	Ratio de efectivo	40.1%	3.2%	12.6%	12.3%	0.2%	
Actividad							
1	Rotación de cuentas por cobrar comerciales	76.53	6.91	5.93	3.42	6.94	Ventas/ Σ Cuentas por cobrar
2	Periodo promedio de cobranzas	4.70	52.09	60.66	105.16	51.89	360/ rotacion cuentas por cobrar
3	Rotación de cuentas por pagar	6.92	3.87	4.98	2.26	1.00	Costo de ventas/ Σ Cuentas por pagar
4	Periodo promedio de pagos	52.01	92.99	72.26	159.00	360.77	360/ Rotación cuentas por pagar
5	Rotación de activos totales	2.45	1.69	1.29	0.54	0.84	Ventas/ total activos
6	Efectivo / Ventas	16.3%	1.9%	9.7%	22.7%	0.3%	Caja Bancos/ ventas

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

#### 3.3.5.4.1. Análisis de ratios financieros

Tabla 18: Estructura del Balance General

	2012	2013	2014	2015	2016
Total activo corriente	1,342,396	2,184,812	3,554,272	3,822,702	829,693
Total activo no corriente	1,684,444	2,837,292	4,463,730	4,522,138	4,435,311
Total Activos	3,026,840	5,022,104	8,018,002	8,344,840	5,265,004
Total pasivo corriente	940,514	1,419,816	2,027,715	3,528,019	4,623,341
Total pasivo no corriente	495,095	1,031,525	3,550,025	4,192,410	2,248,774
Total Pasivo	1,435,609	2,451,341	5,577,740	7,720,429	6,872,115
Total patrimonio	1,591,231	2,570,763	2,440,263	624,411	-1,607,111

	2012	2013	2014	2015	2016
Total Pasivo	1,435,609	2,451,341	5,577,740	7,720,429	6,872,115
Total patrimonio	1,591,231	2,570,763	2,440,263	624,411	-1,607,111

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

Existe un importante crecimiento de activos desde el año 2012 al 2015, por lo que es importante analizar también como este crecimiento de los recursos fue financiado. Los activos consignados fueron creciendo a razón de una mayor proporción de deuda con acreedores y la inyección de capital, la que años posteriores fue decreciendo, generando así más palanca financiera en deuda con el sistema bancario y terceros. Hacia los años 2013 - 2014 este apalancamiento se vio reflejado en las obligaciones financieras a largo plazo (pasivo no corriente) con variación de crecimiento porcentual interanual en 244.2%.

De la misma forma hacia el año 2015 del 100% de los activos que poseía Consorcio SyC el 92.52% estaba respaldado por deuda hacia acreedores. Mientras que el 7.48% se encontraba respaldado por accionistas. A partir de ese año ya se mostraba un alto nivel de endeudamiento que repercutiría hacia el 2016 llegando a una incapacidad de pago y sobreendeudamiento donde el total de los activos está cubierto por 130.52% al total de pasivos, teniendo así un patrimonio negativo y alto riesgo de disolución en la organización. Existió un crecimiento considerable en las cuentas por pagar para el año 2015, teniendo la mayor representación de todo el pasivo corriente y el crecimiento constante de las obligaciones financieras a largo plazo. Se observó un crecimiento en los años 2012 - 2013 en utilidades netas de ejercicio, representada por las ventas o ingresos por servicios con un 9.7% y 14.3%

*Tabla 19: Ganancia pérdida interanual*

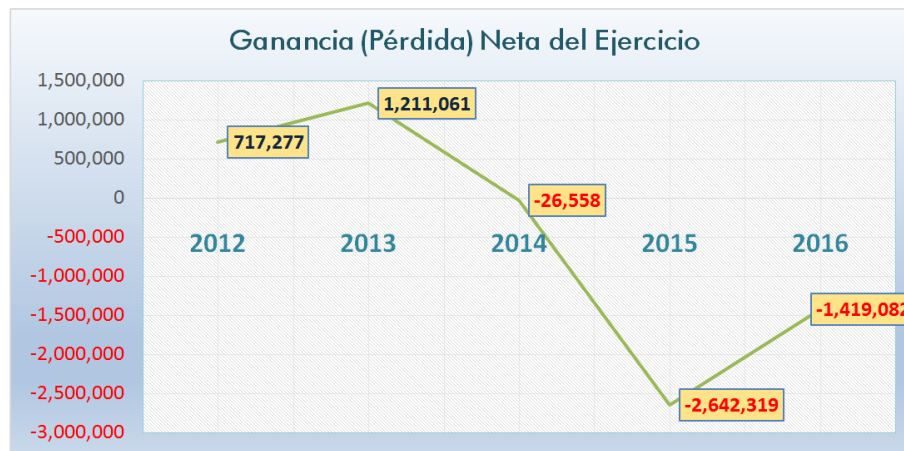
	2012	2013	2014	2015	2016
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	717,277	1,211,061	-26,558	-2,642,319	-1,419,082

	2012	2013	2014	2015	2016
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	717,277	1,211,061	-26,558	-2,642,319	-1,419,082

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

*Figura 20 Ganancia pérdida interanual*



Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

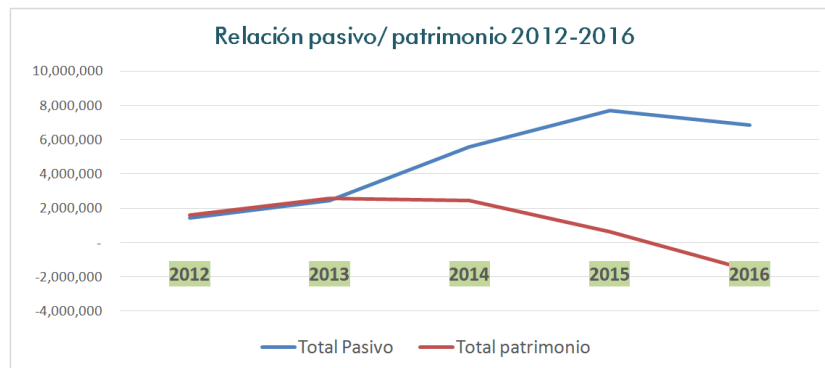
*Tabla 20: Estructura pasivo patrimonio*

	2012	2013	2014	2015	2016
Total Pasivo	1,435,609	2,451,341	5,577,740	7,720,429	6,872,115
Total patrimonio	1,591,231	2,570,763	2,440,263	624,411	-1,607,111

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

*Figura 21: Relación pasivo/patrimonio interanual*



Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

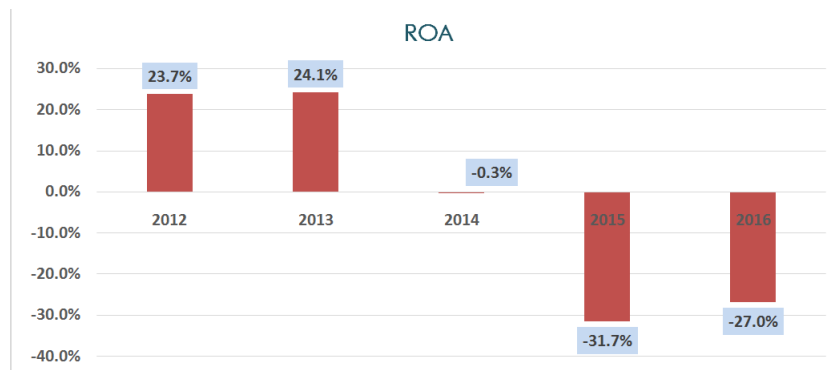
*Tabla N° 19: Rentabilidad de los activos*

	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	23.7%	24.1%	-0.3%	-31.7%	-27.0%

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

*Figura 22: Rentabilidad de los activos interanual*



Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

*Cada sol en activos de Consorcio SyC ha generado una rentabilidad/pérdida anual de:*

- 23.7% para el año 2012
- 24.1% para el año 2013
- -0.3% (pérdida) para el año 2014
- -31.7% (pérdida) para el año 2015
- -21.7% (pérdida) para el año 2016

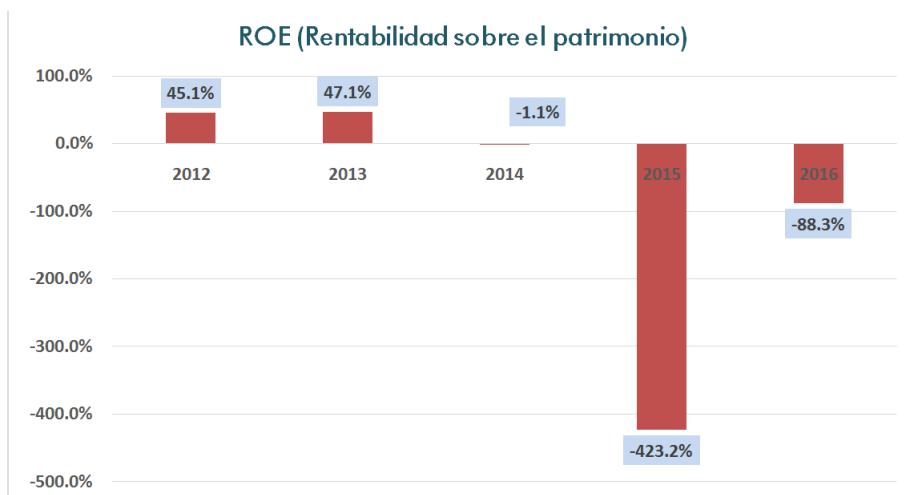
*Tabla 21: Rentabilidad del patrimonio*

	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	45.1%	47.1%	-1.1%	-423.2%	0.0%

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

*Figura 23: Rentabilidad sobre el patrimonio*



Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

*Cada sol invertido por los dueños/accionistas SyC ha generado una rentabilidad/pérdida anual de:*

- 45.1% para el año 2012
- 47.1% para el año 2013
- -1.1% (pérdida) para el año 2014
- -423.2% (pérdida) para el año 2015
- -88.3% (pérdida) para el año 2016

*Tabla 22: Rotación de Activos*

	2012	2013	2014	2015	2016
Rotacion de activos totales	2.45	1.69	1.29	0.54	0.84

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

*Número de veces que los ingresos por ventas cubren las inversiones, activos o recursos del Consorcio*

- 2.45 veces para el año 2012
- 1.69 veces para el año 2013
- 1.29 veces para el año 2014
- 0.54 veces para el año 2015
- 0.84 veces para el año 2016

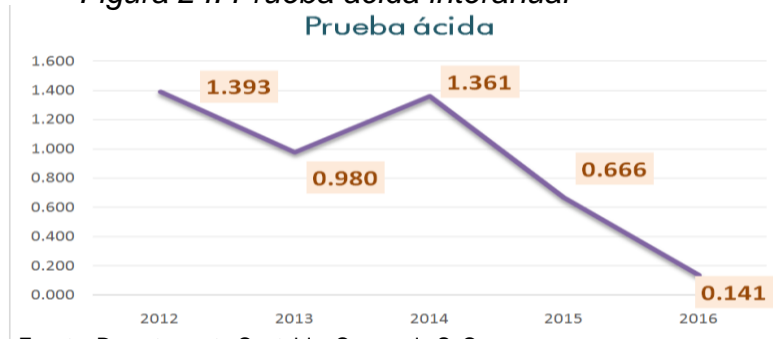
*Tabla 23: Indicador de prueba ácida*

	2012	2013	2014	2015	2016
Prueba ácida	1.393	0.980	1.361	0.666	0.141

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

*Figura 24: Prueba ácida interanual*



Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la Figura N° 24, la prueba ácida es la habilidad del consorcio para liquidar sus obligaciones financieras en el corto plazo, para enfrentar las obligaciones más exigibles. Un resultado igual a 1 es considerado aceptable y dentro de lo saludable. Si fuese menor que 1 puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos.

*Por cada sol que debe el Consorcio, este puede hacer frente con:*

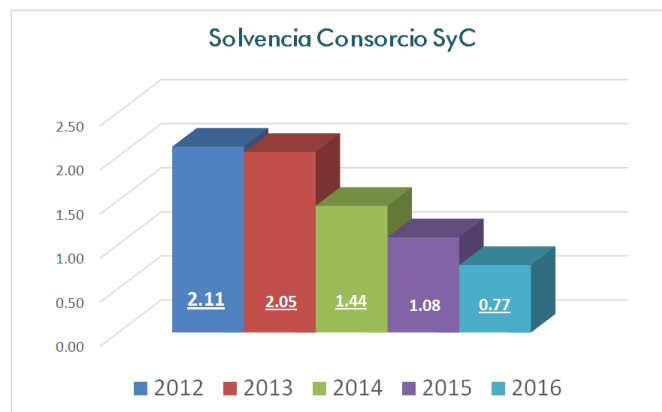
*Tabla 24: Solvencia de la organización*

Endeudamiento	2012	2013	2014	2015	2016
Solvencia	2.108 Soles	2.048 Soles	1.437 Soles	1.080 Soles	0.77 Soles

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

*Figura 25: Solvencia de la organización interanual*



Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

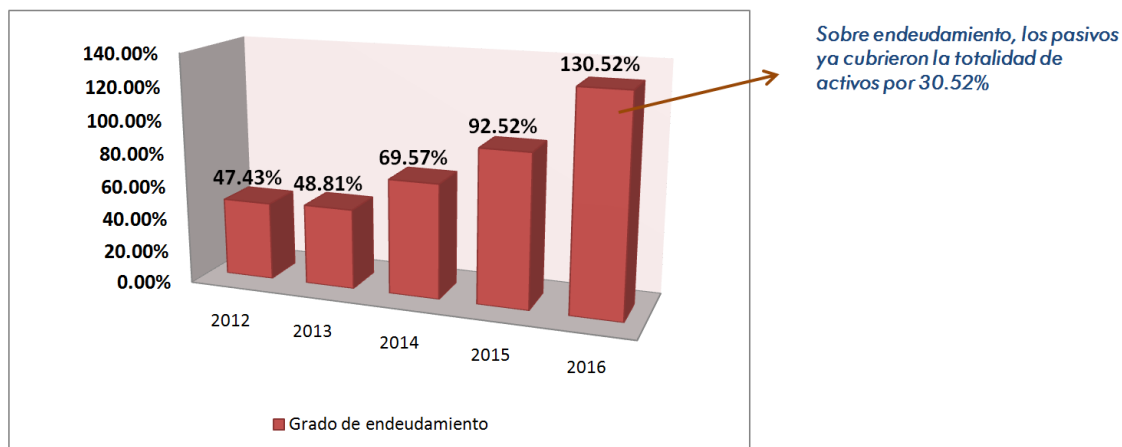
*Tabla 25: Grado de endeudamiento de la organización*

	2012	2013	2014	2015	2016
Grado de endeudamiento	47.43%	48.81%	69.57%	92.52%	130.52%

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

*Figura 26: Grado de endeudamiento interanual*



Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

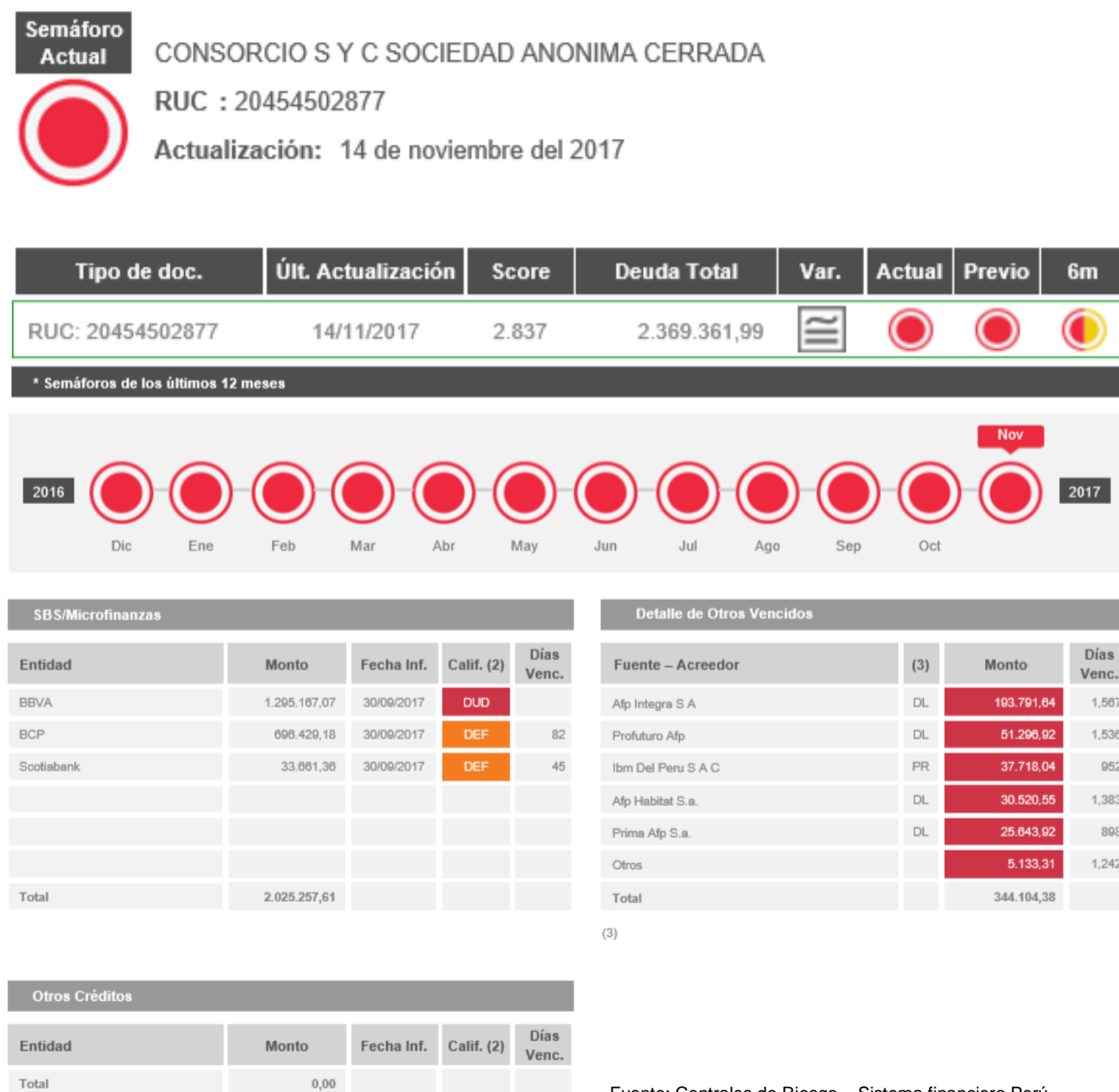
Elaboración: Propia



### 3.3.5.5. Reporte de deudas emitido por central de riesgos

El presente reporte fue extraído del portal Sentinel (2017) que brinda informes y alertas en central de riesgos y reporte de deudas con el sistema financiero peruano.

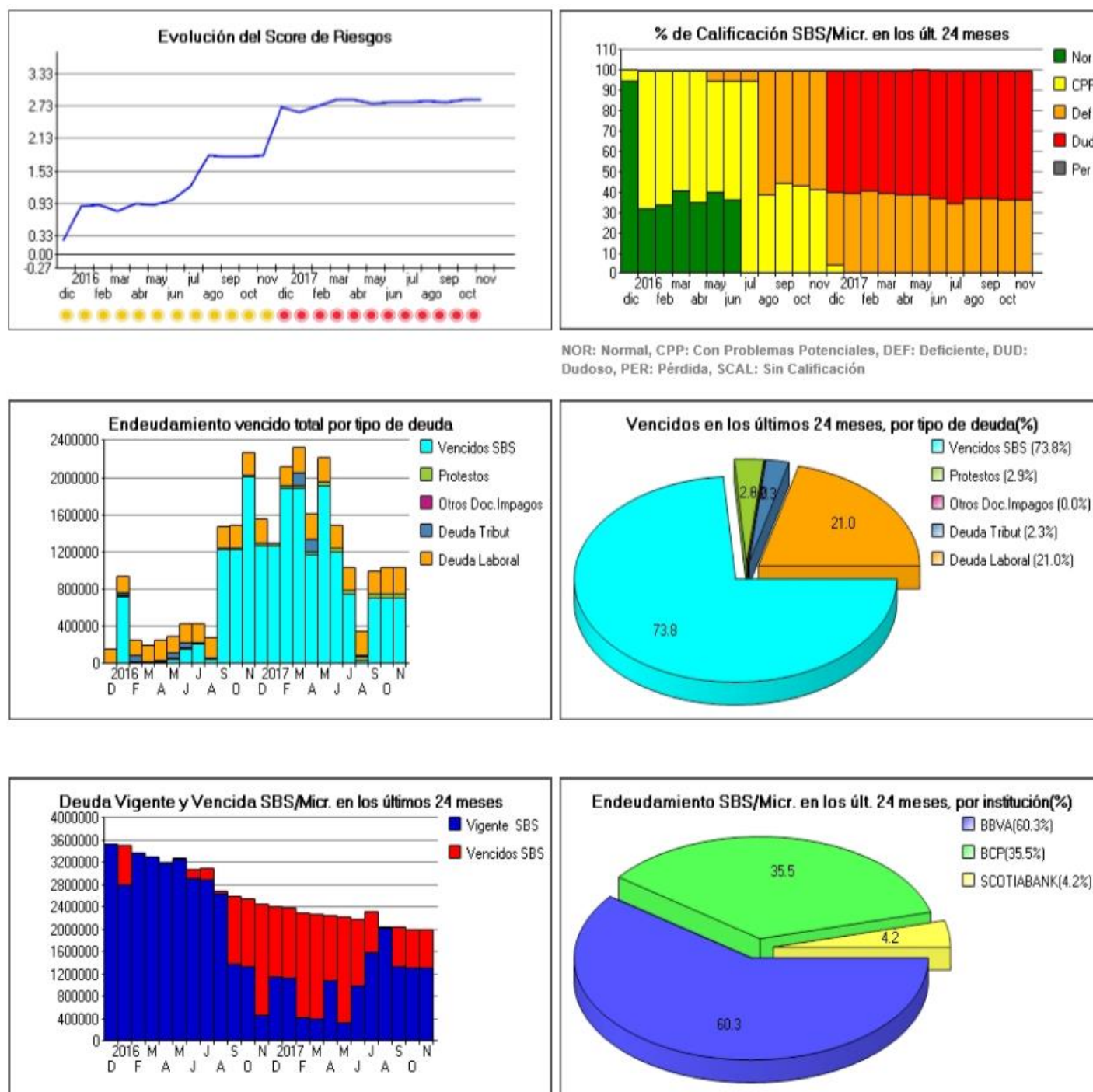
Figura 27: Reporte de deudas en centrales de riesgo



(2) NOR: Normal, CPP: Con Problemas Potenciales, DEF: Deficiente, DUD: Dudoso, PER: Pérdida, SCAL: Sin Calificación

Fuente: Centrales de Riesgo – Sistema financiero Perú  
Elaboración: Sentinel

Figura 28: Gráficos de reporte de deuda Sentinel



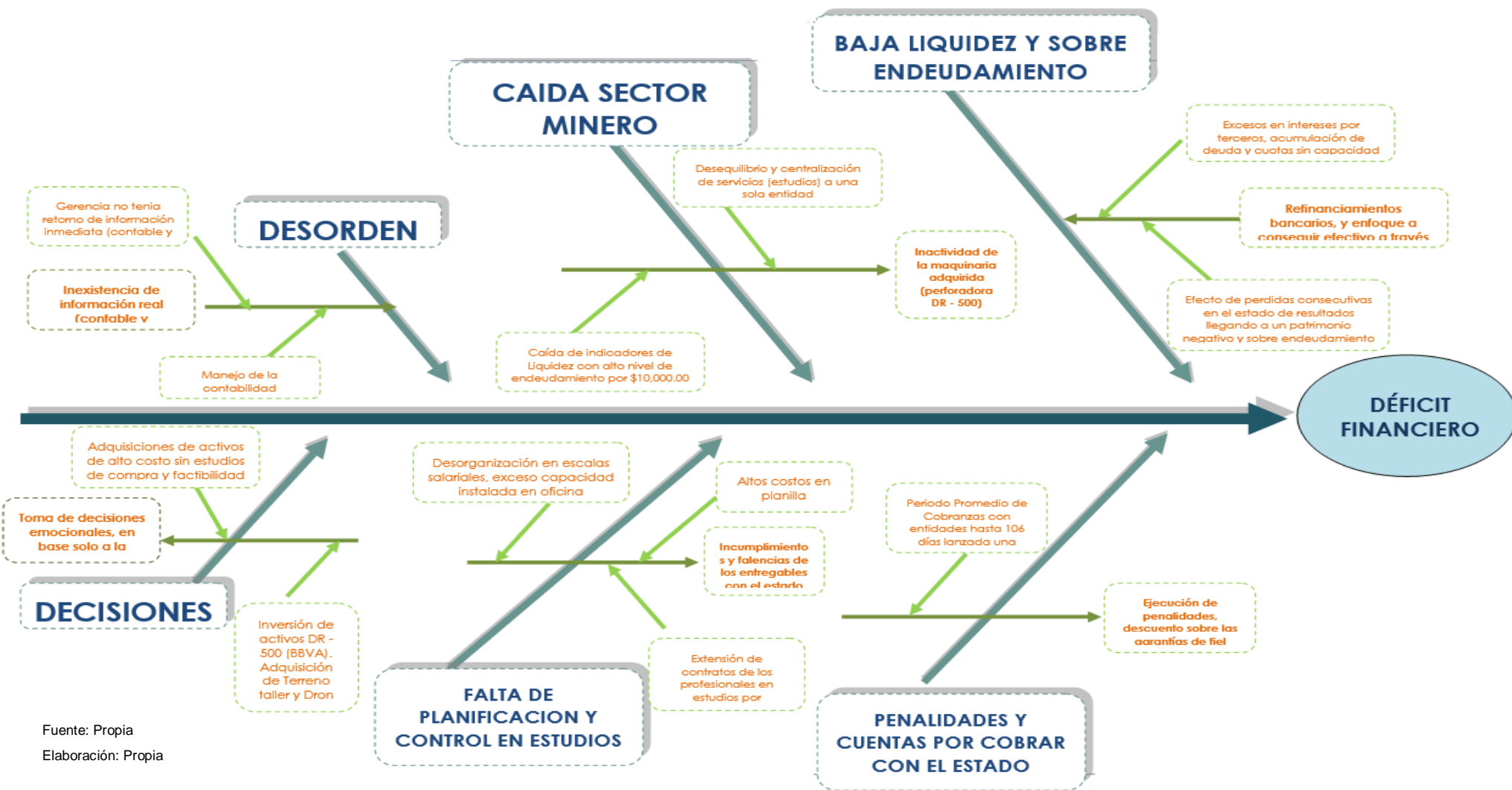
Fuente: Centrales de Riesgo – Sistema financiero Perú

Elaboración: Sentinel

### 3.3.5.6. Diagrama de Ishikawa – déficit financiero

Para la identificación del problema del déficit financiero en los últimos años, se analizarán las causas y sub causas de cada una de las variables que hicieron posible llegar a altos niveles de endeudamiento y pérdidas económicas. Para ello nos apoyaremos en el diagrama de Ishikawa.

Figura 29: Diagrama de Ishikawa del déficit financiero



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### **3.3.5.7. Modelo Altman Z – Score**

El Modelo Z de Altman es la destilación en una única medida de una serie de ratios financieros debidamente elegidos, ponderados y agregados. Si el derivado resultado z o z-score es superior a un puntaje calculado, la empresa se clasifica como financieramente sana, si está por debajo del punto de corte, es típicamente visto como un fracaso potencial (Altman, 1968).

El presente modelo sirve como una herramienta para la medición de la salud empresarial y como, con ciertas limitantes, herramienta para la predicción de quiebras. El modelo Altman Z-Score nació originalmente como un instrumento dirigido a empresas con capitalización bursátil pero el mismo autor decidió crear una variante para empresas que no coticen en bolsa.

La fórmula para la aplicación de esta herramienta es la siguiente:

$$\mathbf{Z = 0.717X1 + 0.847X2 + 3.107X3 + 0.420X4 + 0.998X5}$$

Donde:

- X1 = Capital de trabajo / Activo total
- X2 = Utilidades retenidas / Activo total
- X3 = Utilidades antes de intereses e impuestos / Activo total
- X4 = Valor en libro del patrimonio / Pasivo total
- X5 = Ventas / Activo total

El resultado final del modelo Altman Z-Score para la empresa consorcio SyC es el siguiente:

*Tabla 26: Modelo Altman Z-Score*

Variable	X1	X2	X3	X4	X5	Resultado
<b>Ponderación</b>	0.717	0.847	3.107	0.42	0.998	
<b>2012</b>	0.095	0.000	0.847	0.466	2.448	3.856
<b>2013</b>	0.109	0.061	0.931	0.440	1.687	3.229
<b>2014</b>	0.137	0.039	-0.019	0.184	1.290	1.630
<b>2015</b>	0.025	0.000	-0.931	0.034	0.540	-0.331
<b>2016</b>	-0.517	0.202	-0.577	-0.098	0.840	-0.149

Fuente: Departamento Contable, Consorcio SyC

Elaboración: Propia

Es fundamental resaltar que este instrumento no es ciento por ciento fiable, pero se ha demostrado su nivel de efectividad tanto en el mercado extranjero como en el nacional, siendo este último de un 78% según (Lizarzaburu, 2014). Así mismo esta herramienta se toma como un aporte a la investigación mas no como un argumento que la quiebra es inminente.

En base a la información obtenida de la Tabla N° 26, los balances y estados de resultados consolidados de cada año se puede concluir lo siguiente:

- La empresa presenta un grave riesgo de quiebra en el corto plazo al obtener una calificación negativa.
- El riesgo de quiebra ha ido evolucionando negativamente a lo largo de los años cifras que coinciden con su situación pasada y presente

- Si llegase a presentarse un incidente mayor (mayor endeudamiento producto de sanciones, penalidades o castigos) el riesgo de quiebra se incrementaría considerablemente.

### **3.3.6. Recursos humanos**

En la empresa existe un total de 64 trabajadores al cierre del mes de noviembre, presentándose un crecimiento del 100% de Julio a noviembre del 2017.

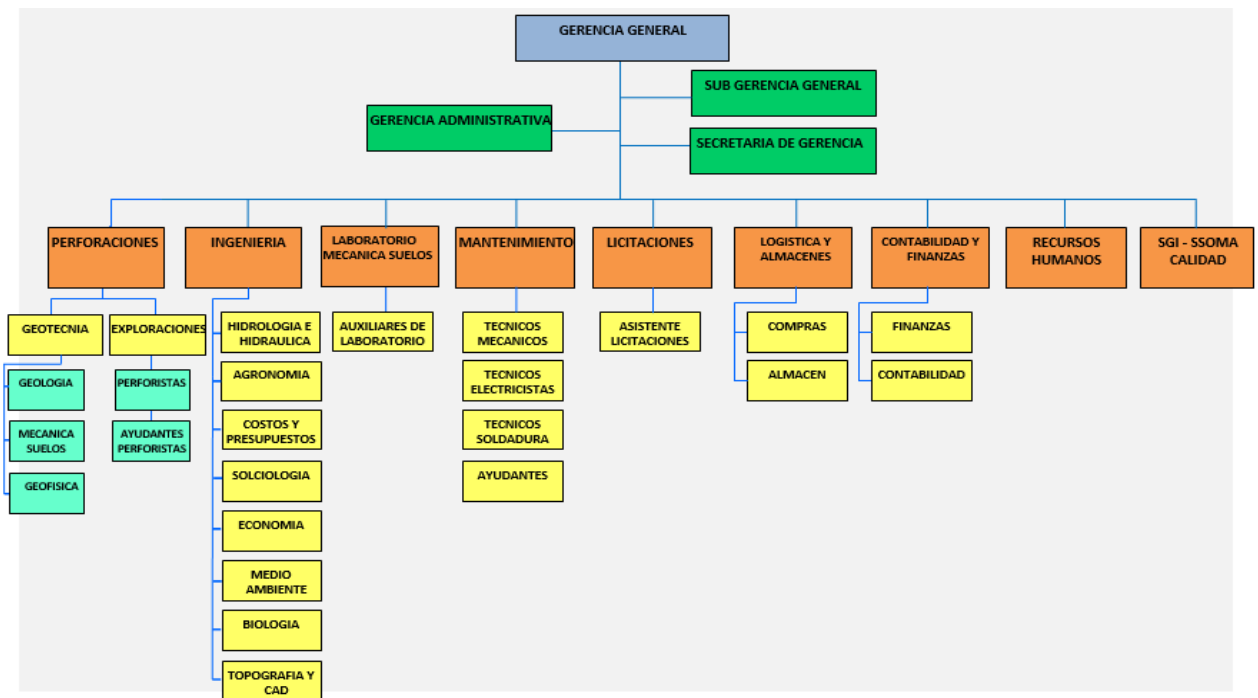
Se han evidenciado falencias en el proceso de selección y contratación de personal debido a que no se están tomando en cuenta los perfiles solicitados y ellos está repercutiendo en la estructura de costos y la operatividad de la empresa. Dicho proceso de selección prioriza la contratación de personas referidas o conocidas por otros colaboradores antes de requerir los servicios de una persona ajena a la empresa que pueda tener un mejor perfil profesional.

La empresa cuenta con una alta carga de demandas y procesos judiciales actualmente en curso con ex-colaboradores en entidades como SUNAFIL y el Ministerio del Trabajo debido a la falta de pagos tanto para liquidaciones como salarios atrasados, bonos de productividad, entre otros. Así mismo y como lo expresado en el análisis financiero también contempla una deuda onerosa con empresas administradores de fondos de pensión (AFP) y a la oficina de normalización previsional (ONP).

La empresa no cuenta con un plan de desarrollo organizacional ni un plan de capacitaciones, dado el tipo de empresa estos planes son importantes para el desarrollo profesional y personal del colaborador.

### 3.3.6.1. Organigrama actual

Figura 30: Organigrama Consorcio SyC



Fuente: Consorcio SyC

Elaboración: Consorcio SyC

Este organigrama en la actualidad se encuentra desfasado producto del crecimiento en las áreas y el número de puestos que actualmente existen en la organización y a su vez no responde a las necesidades de Consorcio SyC tanto en el ámbito operativo como administrativo siendo una de sus mayores defectos la alta centralidad de decisiones que no permite tener un control adecuado de las decisiones de los colaboradores. Figura N° 30

La forma como los trabajadores se relación internamente y su manera de tomar decisiones es uno de los factores que están afectando a la productividad y rentabilidad de la empresa ya que muchas disposiciones se realizan sin el debido sustento y control interno

### 3.3.6.2. Manual de Organización y Funciones

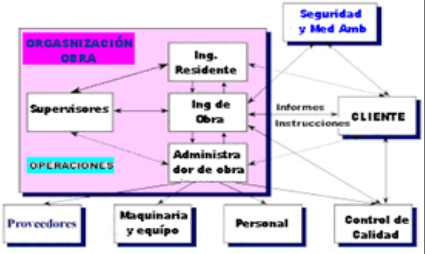
Actualmente la empresa cuenta con manuales de organización y funciones que no cumplen con los criterios técnicos para su elaboración, asimismo que se encuentran desfasados. A continuación, se presenta una muestra del MOF que se usa actualmente.

Figura 31: Manual de Organización y Funciones Consorcio SyC

	<b>MANUAL</b>	Código: SGI-RH-M-001
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Revisión: 002 Fecha: 11/04/2013 Página 43 de 70

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES - PERFILES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Denominación del Puesto	RESIDENTE DE CAMPO
Supervisado por:	DIRECTOR DE ESTUDIO
Supervisa a:	Personal de menor cualificación
Relaciones Internas	Director de estudio, Gerente Técnico
Relaciones Externas	Las autorizadas por superiores Jerárquicos
Objetivo del puesto	Ejecutar y controlar los proyectos
<b>Funciones y responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración con el Director de Estudio en la definición y concreción de los objetivos del proyecto.</li> <li>• Ejecutar el proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costes previstos.</li> <li>• Dirección y coordinación de todos los recursos empleados en el proyecto.</li> <li>• Con orden expresa: Mantenimiento permanente de las relaciones externas del proyecto: clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones, etc.</li> <li>• Toma de decisiones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos.</li> <li>• Adopción de las medidas correctoras pertinentes para poner remedio a las desviaciones que se hubieran detectado.</li> <li>• Responder ante superiores de la consecución de los objetivos del proyecto.</li> <li>• Proponer, en su caso, modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando concurren circunstancias que así lo aconsejen.</li> </ul>	



PERFIL DEL PUESTO	
Instrucción Necesaria	Egresado, Bachiller o Ing. Mecánico. Ing. Civil, Geólogo, hidrólogo, según corresponda.
<b>Requerimiento Técnico</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de Ingeniería básica y de detalle</li> <li>• Equipos de instrumentación, control</li> <li>• Desarrollo de proyectos integrales</li> <li>• Diseño e implementación de Proyectos industriales</li> <li>• Comisionamiento, puesta en operación y control de procesos</li> <li>• Entrenamiento y capacitación</li> <li>• Conocimiento de presupuestos, cronogramas valorizados y chek list de herramientas y equipos</li> <li>• Dominio de presupuesto y</li> </ul>





de ponderación que posibilita una evaluación cuantitativa del clima organizacional.

El estudio fue de carácter descriptivo, la muestra fue el total de la población que estuvo comprendida por 29 trabajadores, a los involucrados se les aplicó una encuesta valorada bajo la escala Likert.

La escala utiliza los resultados en función a las respuestas de 86 ítems que representan dimensiones y variables con las que se analiza el clima organizacional.

La escala se construye a partir de puntuaciones a las respuestas que otorgan cada usuario interno.

- **Proceso de puntuación**

Ejemplo: Los planes de formación de Consorcio SyC se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía

*Tabla 27: Escala de puntuación de Likert*

<b>Escala Likert</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Puntuación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fuente: Consorcio SyC

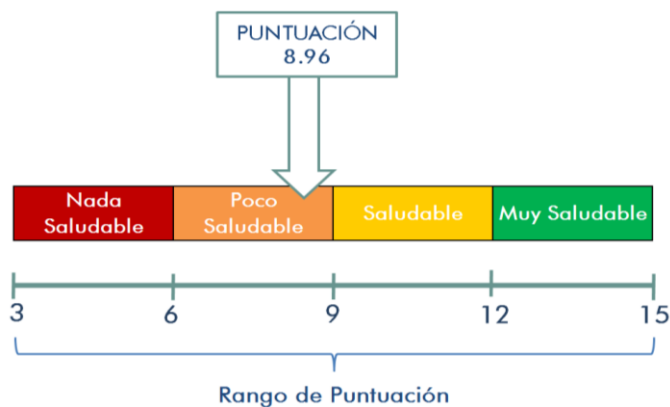
Elaboración: Propia

- Paso 1: Puntuación individual  
Suma de las 86 puntuaciones de los ítems de un usuario interno.
- Paso 2: Puntuación general  
Promedio de Puntuaciones Individuales de todos los usuarios.

#### 3.3.6.3.1. Metodología de evaluación del clima organizacional escala (EDCO)

Después de su ponderación, cada dimensión presentará un rango en base a la escala: nada saludable a muy saludable, donde la puntuación obtenida se ubicará en el rango definido a partir de las encuestas recopiladas Figura N° 32. Una vez ubicadas las dimensiones en función de cuan saludable o no saludable se encuentren, se establecerán prioridades, y de esta forma se buscará un orden para aplicar planes de acción correctivos a futuro, esperando pasar a la escala muy saludable llegando a la mejora continua en el clima organizacional.

*Figura 32: Escala de puntuación clima organizacional*



Fuente: MINSA

Elaboración: Propia

Si las dimensiones toman rangos distintos de puntuación, ¿cómo priorizar?

Para establecer las prioridades nos basaremos en el indicador de clima adverso entre el rango del 0 al 1.

Donde:

- Más cerca de 1 entonces; "mayor clima adverso"
- Más cerca de 0 entonces; "menor clima adverso"

En función al orden del 0 al 1 de este ratio se priorizarán las dimensiones o variables más débiles en la organización.

*Figura 33: Ecuación del clima adverso*

<b>CLIMA ADVERSO</b>	<b>=</b>	<b><math display="block">\frac{\text{Rango Máximo} - \text{PUNTAJE PROMEDIO}}{\text{Rango Máximo} - \text{Rango Mínimo}}</math></b>	
--------------------------	----------	---	--

Fuente: MINSA

Elaboración: Propia

### 3.3.6.4. Principales hallazgos

Tabla 28: Semáforo de evaluación organizacional

	VARIABLE / DIMENSION	RANGO DE PUNTUACIÓN	EVALUACION DE LA PUNTUACIÓN				PUNTUACION	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO	PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN
			Nada Saludable	Poco Saludable	Saludable	Muy Saludable				
CLIMA ORGANIZACIONAL		De 86 a 430	Menos de 172	172 a 258	258 a 344	Más de 344	282.71	Saludable	0.428	
Var 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	De 28 a 140	Menos de 56	56 a 84	84 a 112	Más de 112	100.64	Saludable	0.351	
Dim 1	Cooperación y conflicto	De 8 a 40	Menos de 16	16 a 24	24 a 32	Más de 32	27.3	Saludable	0.397	1
Dim 8	Orientación al cliente	De 3 a 15	Menos de 6	6 a 9	9 a 12	Más de 12	10.7	Saludable	0.362	2
Dim 10	Satisfacción en el puesto de trabajo	De 10 a 50	Menos de 20	20 a 30	30 a 40	Más de 40	37.3	Saludable	0.318	4
Dim 12	Identidad	De 7 a 35	Menos de 14	14 a 21	21 a 28	Más de 28	25.4	Saludable	0.342	3
Var 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	De 24 a 120	Menos de 48	48 a 72	72 a 96	Más de 96	71.1	Poco saludable	0.509	
Dim 2	Comunicación	De 10 a 50	Menos de 20	20 a 30	30 a 40	Más de 40	26.9	Poco saludable	0.577	1
Dim 6	Remuneración y Recompensa	De 8 a 40	Menos de 16	16 a 24	24 a 32	Más de 32	23.2	Poco saludable	0.526	2
Dim 9	Percepción de los servicios centrales	De 6 a 30	Menos de 12	12 a 18	18 a 24	Más de 24	21.0	Saludable	0.374	3
Var 3	POTENCIAL HUMANO	De 34 a 170	Menos de 68	68 a 102	102 a 136	Más de 136	110.93	Saludable	0.434	
Dim 3	Condiciones de Trabajo	De 5 a 25	Menos de 10	10 a 15	15 a 20	Más de 20	14.8	Poco saludable	0.510	1
Dim 4	Carrera Profesional	De 8 a 40	Menos de 16	16 a 24	24 a 32	Más de 32	26.4	Saludable	0.425	3
Dim 5	Formación	De 3 a 15	Menos de 6	6 a 9	9 a 12	Más de 12	9.0	Poco saludable	0.503	2
Dim 7	Liderazgo	De 14 a 70	Menos de 28	28 a 42	42 a 56	Más de 56	47.3	Saludable	0.405	5
Dim 11	Innovación	De 4 a 20	Menos de 8	8 a 12	12 a 16	Más de 16	13.4	Saludable	0.412	4

Todas las dimensiones fueron evaluadas, ponderadas y cuantificadas a razón de obtener un orden de prioridad para el accionar inmediato de la gerencia y jefaturas, esto con el fin correspondiente de mitigar y corregir estas debilidades de la organización.

Fuente: MINSA (2015)

Elaboración: Propia

### **3.3.7. Información y comunicaciones**

Consortio SyC presenta deficiencias en su comunicación expuestas anteriormente pero adicionalmente a ello sus comunicaciones son por medios informales como redes sociales (WhatsApp) y con un solo medio formal como es el correo corporativo mediante la plataforma Google Mail. Si bien son medios efectivos en su función de comunicación, no contemplan aspectos como una comunicación integrada a toda la organización, la visualización de gráficos imágenes y contenidos en tiempo real y por sobre todo limita la capacidad de atención a la comunicación entrante por parte de los colaboradores, esto debido a la negativa de la empresa de entregar líneas corporativas por lo que las comunicaciones se dan a través de números personales.

Se han suscitado discusiones por la falta de comunicación en todas las áreas de la empresa, la comunicación no se está realizando correctamente porque los canales no son los correctos y de igual manera no se coordina las actividades en el sector administrativo.

### **3.3.8. Tecnología e investigación y desarrollo**

Actualmente existe un departamento de sistemas el cual está encargado del manejo de las tecnologías de la información, entre sus funciones están el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, la atención de solicitudes a fallas de equipos, el mantenimiento y respaldo de la información.

La empresa no cuenta con software especializado o dedicado a la comunicación corporativa con los requerimientos técnicos necesarios para atender las necesidades la organización.

La gerencia general se encuentra planeando la implementación de un SAP llamado Business One para poder integrar todas las operaciones de la empresa. Actualmente se trabajó bajo el esquema del Software Orange para el área de contabilidad, dicho programa presenta serias deficiencias lo que está afectando al área anteriormente mencionada y retrasa el trabajo diario.

En cuanto a la producción se cuenta con un dron especializado en el mapeo topográfico de terrenos pero que en la actualidad no se está usando por la falta de proyectos específicos en esta especialidad.

No se cuenta con un departamento de innovación y desarrollo para el desarrollo y mejora de procesos productivos.

### **3.3.9. Modelo de Negocio**

#### **3.3.9.1. Análisis VRIO**

Como parte de la identificación de las posibles ventajas competitivas de la organización, se planteó un análisis de evaluación de los recursos o capacidades potenciales de la empresa, para este diagnóstico se aplicará la herramienta propuesta por (Barney, 1995) donde formula el análisis VRIO, explicando la importancia de que un recurso debe ser valioso, raro, inimitable o costoso y sea explotado por la organización, esto con el fin de convertirse en una ventaja competitiva sostenible. Barney afirma que, aquellos recursos que no aumentan los ingresos de una empresa o disminuyen

sus costos, no son valiosos y forman parte de una desventaja competitiva. Aquellos recursos que son valiosos, pero no son raros, llegan a ser una fuente de paridad competitiva; en tanto, los recursos valiosos y raros forman parte de una ventaja competitiva temporal; mientras que, los recursos valiosos, raros y costosos de imitar pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenida.

Barney en su planteamiento formula una serie de interrogantes a las capacidades o recursos para poder clasificarlas en el análisis VRIO, las cuales son:

- **Valor:** ¿Puede la empresa explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con el recurso / la capacidad?
- **Rareza:** ¿Está el control del recurso / capacidad en manos de unos pocos?
- **Inimitabilidad:** ¿Es difícil de imitar, y habrá una desventaja de costos significativa para una empresa que intenta obtener, desarrollar o duplicar el recurso / la capacidad?
- **Organización:** ¿La empresa está organizada, lista y es capaz de explotar el recurso / la capacidad? ¿Está la empresa organizada para capturar valor del recurso o capacidad?

El resultado de la Tabla N° 29 muestra que Consorcio SyC presenta dos ventajas competitivas sostenibles (VCS) la amplia de red de contactos de la gerencia, y el amplio conocimiento técnico del Gerente General (know - how del modelo de negocio), lo cual marca una cierta diferencia y genera una fortaleza para aprovechar oportunidades en posibles contrataciones de proyectos o estudios.



Adicionalmente a esto, es de gran consideración la presencia de la maquinaria Rotary Drill que actualmente resulta ser una ventaja competitiva por explotar. Los restantes recursos y capacidades, si bien generan valor a la organización, no son únicos o raros de imitar, por lo que se considera que existe una paridad competitiva (PC), debido a que estos recursos y capacidades son compartidos por la mayoría de los competidores directos.

Tabla 29: Matriz VRIO

	Valioso	Raro	Inimitable o costoso	Organizacional	
Recursos/Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
<b>Recursos Físicos</b>					
Máquina Rotary Drill LK- 21	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva por explotar
Taller de mantenimiento superior al de la competencia	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
<b>Recursos intangibles</b>					
Amplia red de contactos de la gerencia	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Know how de la organización	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Experiencia de la empresa en el rubro y en proyectos de gran envergadura	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
<b>Recursos organizacionales</b>					
Conocimiento técnico del Gerente General	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Empresa con diversificación relacionada que brinda servicios complementarios	SI	NO	SI	SI	Paridad competitiva
Experiencia de sus profesionales	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva

Fuente: Barney (1985)

Elaboración: Propia

Figura 34 Secuencia de FCE



- Máquina Rotary Drill LK- 21
- Taller de mantenimiento superior al de la competencia
- Amplia red de contactos de la gerencia
- Know how de la organización
- Experiencia de la empresa en el rubro y en proyectos de gran envergadura
- Conocimiento técnico del Gerente General
- Empresa con diversificación relacionada que brinda servicios complementarios
- Experiencia de sus profesionales

Tabla 30 Plantilla de Negocio



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 3.3.9.2. Análisis de la plantilla de negocio (CANVAS)

#### A) Clientes

- **Entidades estatales:** Principalmente municipalidades, gobiernos regionales de las zonas centro y sur del Perú y programas especiales de desarrollo agrario (Agrorural). Las cuales solicitan servicios de estudios y perforaciones diamantina y/o aire reverso.
- **Empresas Mineras:** Enfocadas especialmente en recibir servicios de perforaciones diamantina con recuperación de testigos, es decir para fines de exploraciones y prospecciones geotécnicas.
- **Empresas Constructoras:** Solicitando primordialmente tratamientos hidráulicos tales como perforaciones de aire reverso o perforaciones con inyecciones de cemento.
- **Empresas consultoras en Ingeniería:** Principalmente dedicadas a la elaboración de estudios que necesitan servicios de perforaciones diamantinas con recuperación de testigos con la finalidad de complementar sus estudios preliminares.

#### B) Propuesta de valor

Brindarle al cliente soluciones en ingeniería hechas a su medida dándole plena confianza y seguridad en el desarrollo de obras y proyectos para el sector minero, energético o agroindustrial.

#### C) Canales de distribución

La distribución para este tipo de servicios se da directamente y la mayor parte del tiempo en el área del proyecto o campo, teniendo un contacto recurrente con la supervisión del cliente, lo que asegura y afianza la confianza en los servicios realizados al poder contar de manera casi diaria con reportes de perforaciones, avances de la obra, cantidades utilizadas de insumos/materias primas y procesos de perforación.

Asimismo, la amplia red de contactos de la gerencia, la cual es apoyada por el área de licitaciones, asegura el involucramiento y participación en licitaciones tanto privadas como públicas, ferias de la industria minera, exposiciones, etc.

#### D) Relación con clientes

Una de las principales ventajas que cuenta la organización es la alta capacidad técnica de su gerente general que es capaz de resolver la totalidad de preguntas, preocupaciones y dudas concernientes al desarrollo un proyecto solicitado, dando la imagen de una empresa que conoce realmente el trabajo que debe realizarse y transmitiendo una sensación de seguridad y confianza hacia los posibles clientes que, por lo expuesto a lo largo de este trabajo de investigación, toman las decisiones de compra en base a la percepción y prestigio de la empresa y sus representantes.

#### E) Fuentes de ingreso

Los ingresos se generan a través de valorizaciones mensuales o quincenales que, según términos contractuales, se obtienen a través de una conformidad de servicios otorgada por el cliente, donde se establecen los criterios y formas de pago según el plan y cronograma de trabajo previamente aprobado. Los pagos se dan entre los 15 y 60 días calendarios de aprobada la valorización.

Existen adicionalmente una serie de contingencias legales y cuentas por cobrar judicializadas que según el progreso de los mismos representarían fuentes de ingresos adicionales.

#### F) Recursos clave

Como lo indicado en el análisis interno los principales recursos claves son los activos físicos tales como maquinaria especializada para la perforación de aire reverso e instalaciones de mantenimiento superiores a la competencia que aseguran el correcto funcionamiento de la maquinaria en cada proyecto minimizando el impacto económico por desperfectos mecánicos.

Asimismo, se cuentan con recursos organizacionales e intangibles como el conocimiento técnico de su gerencia generales, su amplia red de contactos y la experiencia de sus profesionales.

#### G) Actividades clave

- La movilización y desmovilización de equipos, materiales y personal hacia y desde las zonas de proyectos representa una actividad clave para el desarrollo de proyectos, una correcta coordinación de estos asegura rendimientos económicos adecuados.
- La selección de personal es un paso crítico para la obtención de capital humano altamente capacitado. Esta actividad tiene una importancia preponderante en la elección de los ingenieros residentes o jefes de proyecto.
- La gestión de proyectos teniendo en cuenta los presupuestos, plazos contractuales, rendimientos y gestión de personal en campo representa una actividad que de manera diaria se ejecuta pero que incide directamente en las valorizaciones emitidas mensualmente a los clientes.

#### H) Socios clave

Son fundamentales las asociaciones y alianzas que requieren la consolidación con proveedores y clientes.

- Global factoring resulta ser un aliado principal para la gestión de liquidez inmediata en contratos con plazos de pago superiores a los 30 días
- Boyles Bross como proveedor de materiales y suministros indispensables para la operación de proyectos de sondajes; aditivos de perforación como súper plastificantes, bentonitas, etc.

- Transportes Portugal representa un nexo y puente importante con una amplia variedad de transportistas en diferentes zonas geográficas del Perú.

#### I) Estructura de costos

Los costos más significativos están dados por el gasto de mano de obra (remuneraciones de personal de campo, viáticos, EPPS, seguros, etc.); insumos directos de producción (combustible, brocas de perforación, cemento, movilización y desmovilización de maquinaria, etc.)

#### 3.3.10. Planteamiento de dinámica competitiva

Se establece una estrategia competitiva basada en enfoque de diferenciación sustentando en las siguientes afirmaciones:



Tomado de Porter (1980)

- Consortio SyC se enfocará en un mercado reducido con un determinado nicho de mercado de clientes que esperan recibir un servicio altamente especializado y que requiere de maquinaria y *Know-How* acorde al tipo de servicio brindado.
- Dado que la organización es pequeña se elige la estrategia de enfoque, que significa tomar un segmento del mercado menos amplio, teniendo en cuenta un enfoque a la calidad

dado el tipo de servicio ofrecido, teniendo en consideración que no se puede fallar en este mercado reducido; y debe servir muy bien a ese particular mercado desarrollando políticas coherentes con ese fin.

La elección de esta dinámica competitiva se sustenta en los siguientes fundamentos básicos según (Porter, 1980):

- Requiere concentrarse en un grupo particular de clientes, en un mercado geográfico específico, o en una línea de productos
- Puede tomar dos formas: en costos o en diferenciación.
- Debe servirse muy bien ese particular mercado y desarrollar políticas coherentes con ese fin.

Todo lo anterior responde directamente a los principios invocados en el *visioning* estratégico y que se alinean con la propuesta de valor por los siguientes motivos:

- La misión y visión transmite la idea de brindar información que el cliente necesita para la realización de sus proyectos la cual se apoya en infraestructura, equipos y profesionales adecuados para esta tarea; esta razón de ser, alimenta el deseo y satisfacción final que buscan los clientes (propuesta de valor) que es la solución definitiva en consultoría técnica acompañada de confianza en la información otorgada por Consorcio SyC para el desarrollo de sus proyectos y la seguridad en la realización de todos sus servicios u obras.



### 3.3.11. Matriz EFI

Luego de determinar los factores de fortalezas y debilidades de la organización, que estan basadas en el análisis interno, se procede a realizar un cruce de criterios con la finalidad de establecer un peso relativo a cada uno de los mismos con la finalidad de reducir el subjetivismo contemplado en la asignación del valor número para cada ítem. Dicho cruce se realizó de manera colegiada y en conjunto con la gerencia de la empresa.

Tabla 31: Ponderación de factores – Matriz interna

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO		Ponderación de factores		
		w	Valor	Total
<b>Fortalezas</b>				
1	Experiencia de la empresa en el rubro y en proyectos de gran envergadura	0.06	4	0.2209
2	Empresa con diversificación relacionada que brinda servicios complementarios.	0.05	4	0.1963
3	Alto nivel de conocimiento técnico del gerente general con amplia red de contactos	0.05	4	0.1963
4	Maquina Rotary Drill LK 21 superior al de sus competidores directos	0.06	3	0.1656
5	Uso de factoring como medio de supervivencia	0.02	4	0.0982
6	Taller de mantenimiento superior al de la competencia.	0.02	3	0.0552
7	Compañerismo como un valor característico de la empresa	0.01	3	0.0184
<b>Debilidades</b>				
8	Carencia de metodología y estrategia de ventas	0.10	1	0.1043
9	Elevado grado de endeudamiento, insolvencia, patrimonio comprometido y riesgo de quiebra por SUNAT	0.10	1	0.0982
10	Imposibilidad a acceder a créditos en el sistema financiero y recurrencia a terceros.	0.09	1	0.0920
11	Imposibilidad de crear alianzas estratégicas con proveedores	0.09	1	0.0859
12	Contingencias laborales no resueltas (casos SUNAFIL, MINTRA) e imagen negativa por parte de los ex trabajadores)	0.08	1	0.0798
13	Deficiencia de los procesos administrativos, productivos y malas prácticas de SSO	0.04	2	0.0736
14	Empresa con fuerte componente familiar	0.07	1	0.0675
15	No se cuenta con una planificación ni gestión estratégica a mediano y corto plazo	0.07	1	0.0675
16	Alta rotación de personal en áreas críticas (Logística, RR.HH y Producción)	0.03	2	0.0613
17	Riesgo de inhabilitación en licitaciones por malas prácticas empresariales.	0.06	1	0.0613
18	Alta incidencia en pérdidas de insumos/materiales para proyecto	0.01	2	0.0245
19	Carece de planes para la retención y línea de carrera profesional	0.01	2	0.0123
		<b>TOTAL</b>		<b>1.78</b>

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

El puntaje obtenido en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es de 1.78 lo cual evidencia una posición interna bastante débil con respecto a otras empresas, es necesario acotar que dado el puntaje obtenido y el análisis global de este instrumento Consorcio SyC se encuentra muy vulnerable ante estrategias ofensivas altamente competitivas por parte de sus competidores directos; sin embargo, con el adecuado aprovechamiento de sus fortalezas se puede trazar planes de acción específicos para superar esta situación.

Una de las fortalezas que se debe destacar por encima de otros criterios es el alto nivel de conocimiento técnico del gerente general con amplia red de contactos ya que, como se podrá verificar en el análisis VRIO, esta representa una ventaja competitiva y debe ser explotada en la medida que ayude a mejorar las ventas, imagen y reconocimiento de la empresa hacia sus clientes y en general el entorno externo. De igual forma, la delicada situación financiera tiene un peso particular en este análisis representando un 19% del total comprendido en la sección debilidades organizacionales. Por ello es imperativo diseñar estrategias que ayuden a reducir su impacto negativo

## FASE DE INTUICION

### 3.4. Desarrollo matricial del proceso estratégico

#### 3.4.1. Matriz FODA cruzado

*Tabla 32: Matriz FODA cruzado*

DAFO

N°	Fortalezas	N°	Debilidades
1	Experiencia de la empresa en el rubro y en proyectos de gran envergadura	1	Empresa con fuerte componente familiar no profesionalizada
2	Empresa con diversificación relacionada que brinda servicios complementarios.	2	No se cuenta con una planificación ni gestión estratégica a mediano y corto plazo
3	Alto nivel de conocimiento técnico del gerente general con amplia red de contactos	3	Carencia de metodología y estrategia de ventas
4	Taller de mantenimiento superior al de la competencia.	4	Imposibilidad de crear alianzas estratégicas con proveedores
5	Compañerismo como un valor característico de la empresa	5	Deficiencia de los procesos administrativos, productivos y malas prácticas de SSO
6	Maquina Rotary Drill LK 21 superior al de sus competidores directos	6	Elevado grado de endeudamiento, insolvencia, patrimonio comprometido y riesgo de quiebra por SUNAT
7	Uso de factoring como medio de liquidez inmediata y supervivencia	7	Imposibilidad a acceder a créditos en el sistema financiero y recurrencia a terceros.
		8	Alta rotación de personal en áreas críticas (Logística, RR.HH y Producción)
		9	Contingencias laborales no resueltas (casos SUNAFIL, MINTRA) e imagen negativa por parte de los ex trabajadores)
		10	Alta incidencia en pérdidas de insumos/materiales para proyecto
		11	Carece de planes para la retención y línea de carrera profesional
		12	Riesgo de inhabilitación en licitaciones por malas prácticas empresariales.

N°	Oportunidades	FO: EXPLOTE		DO: BUSQUE	
1	Mercado de la geotecnia y estudios en expansión (atractiva cantidad de clientes)	1	Investigación de oportunidades de negocio en el mercado de la reconstrucción en el norte O6, F1 y F3	1	Profesionalización de la organización desvinculando el componente familiar (D1 y D2, O2)
2	Participación del gobierno en fomentar la inversión pública y privada para estudios y/o proyectos hidráulicos, minería (exploraciones), y en el sector energético y agroindustrial	2	Generar posicionamiento de marca en el mercado de los pozos tubulares (F2 y F6, O1 y O5)	2	Reestructuración y fortalecimiento del área de licitaciones (D3 y D12, O1)
3	Alza y crecimiento del precio de los commodities.	3	Incrementar la calidad percibida del taller como una buena imagen para la preventa de servicios (F4 y F7, O2)	3	Mantener un fondo de fijo de cumplimiento a los proveedores de recursos clave y entidades financieras (D2 y D4 y D7, O1)
4	Estabilidad política y económica de las potencias mundiales	4	Alianzas estratégicas con empresas especializadas en otras disciplinas (F1 y F3 y F6, O4 y O5)	4	Atraer inversionistas a través de la cesión de derechos por contratos (D6 y D7, O1 y O5)
5	Buen clima de inversión y aumento de capitales extranjeros para exploraciones mineras y geotecnia			5	Diseñar e implementar el plan de reducción de costos y gestión de recursos económicos (D5 y D6 y D10, O3 Y O4)
6	Reconstrucción nacional por desastres naturales (fenómeno del niño)			6	Implementación de procedimientos, políticas y SSO en el trabajo a cargo del departamento de SGI (D5 y D8, O5)
				7	Reestructurar el departamento de RR.HH (D5 y D8 y D9 y D11, O1)
N°	Amenazas	FA: CONFRONTE		DA: EVITE	
1	Inestabilidad política y jurídica, escándalos de corrupción en concursos públicos y privados, oposición en el legislativo o conflictos sociales.	1	Identificar nuevos nichos de mercado con diversificación relacionada (F2 y F3, A1 y A2)	1	Crear contratos de trabajo con los proveedores
2	Dependencia de la estabilidad y crecimiento del sector minero y el gasto público.	2	Establecer términos comerciales para un flujo de caja positivo en moneda nacional (F7, A3)	2	Restablecer la estructura organizacional en la alta gerencia (D1 y D3, A6)
3	Volatilidad en el tipo de cambio. (manejar cuentas por cobrar en ME)	3	Segmentación de precios acorde al tipo de cliente y en relación a la diversificación de servicios (F2, A5 y A6)	3	Acuerdo con los profesionales para el uso notarial de sus firmas en licitaciones (D12, A2)
4	Adaptación a la nueva legislación de protección ambiental para actividades de exploración minera. (exigente marco legislativo medioambiental)	4	Fusión conglomerada con aportación parcial del activo con empresas (F1 y F2 y F3, A6 y A8)	4	Importar materiales e insumos claves o recurrentes para la producción (D2 y D4, A6 y A7)
5	El cliente presenta alta sensibilidad al precio	5	Asociarse con una empresa pequeña o que recién entro al mercado para competir juntos (F1 y F2 y F3, A8)	5	Equiparse en tubería para la elaboración y venta de tubería de perforación (D4, A6 y A7)
6	Alto poder de negociación de los clientes y proveedores				
7	Escasos proveedores de insumos directos a la producción				
8	Bajo requerimiento de capital para el ingreso				

### 3.4.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La matriz de posición estratégica se ha realizado en consideración de un análisis crítico y conjunto de la administración y gerencia de la empresa, considerando factores relacionados al entorno interno y externo de la empresa. En consideración de algunas variables de las posiciones estratégicas, los resultados obtenidos para la sustentación de valores estuvieron dados por indicadores y parámetros establecidos por Rosillo (2003), donde establece y propone a juicio de los autores un acercamiento al objetivo variable que se desea medir, tal como se muestra en el Anexo N° 9

A través de la matriz PEYEA, se pretende identificar la posición estratégica en la que se encuentra actualmente la organización.

En la Tabla N°33 se puede apreciar la plantilla para la calificación de la Estabilidad del Entorno (EE), destacando con los puntajes más elevados la poca influencia de los cambios tecnológicos y la baja presión por propuestos sustitutos que afecten la producción. Una variable influyente es la elasticidad del precio, donde la gerencia y la administración de la organización pudieron concluir que existen amplios rangos de precio de los servicios ofrecidos por parte de la competencia.

*Tabla 33: Ponderación de la estabilidad del entorno*

PLANTILLA PARA CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)										
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4	Rango de precio de productos de la competencia	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elastica	0	1	2	3	4	5	6	Inelastica
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio - 6		P = 2.625				-3.375				

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboracion: Propia

En la Tabla N°34 podemos observar la plantilla de factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI), la misma que obtuvo un promedio ponderado de 1.77, una de las variables más influyentes en este factor es el alto poder de negociación de los proveedores, indicador resaltante también en la identificación de las cinco fuerzas de Porter. Una estabilidad financiera baja y riesgosa en la organización relacionada a un fuerte compromiso de inexistencia de capital de trabajo necesario para las operaciones y proyectos de Consorcio SyC.

*Tabla 34: Ponderación de la fortaleza de la industria*

PLANTILLAS PARA CALIFIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)										
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Potencial de rentabilidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4	Conocimiento de la tecnología	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5	Utilización de los recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Facilidad de ingreso al mercado	Facil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8	Productividad, utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Poder de negociacion de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio		P = 1.77								

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboracion: Propia

Como figura en la Tabla N° 35 la identificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC), se puede apreciar que muestra un promedio de -3.77, los factores determinantes hallados con mayor impacto se focalizan en que el cliente puede llegar a ser muy leal de acuerdo a la calidad de servicios entregados (cumplimiento de plazos, adecuación a las políticas contractuales, no incurrir en penalidades, compromiso de entrega

y propuestas económicas estables, entre otros), la capacidad y utilización de los competidores para abarca o acaparar aún más participación de mercado resulta influyente y alto en este modelo de negocio.

*Tabla 35: Ponderación de las ventajas competitivas*

PLANTILLA PARA CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)										
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2	Calidad del servicio	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3	Ciclo de vida del servicio	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4	Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rapida
Promedio - 6		P = 2.22				-3.77				

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

Mientras en la Tabla N° 36, se puede observar la plantilla de factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF). La asignación de valores a las variables propuestas en las fortalezas financieras, estuvo estrechamente relacionado a los ratios e indicadores financieros sustraídos de los balances y estados de resultados de la empresa, tal y como se muestra en el Anexo N°... Las finanzas en Consorcio SyC es una de las debilidades con mayor compromiso para la organización, se resalta en esta plantilla el bajo retorno del patrimonio en los accionistas, un apalancamiento muy desbalanceado, apoyado en un sobre endeudamiento con entidades bancarias donde existen niveles inferiores de solvencia y liquidez que generan pérdidas y flujos de caja comprometidos y un riesgo inherente de continuidad en el mercado

Tabla 36: Ponderación de las ventajas competitivas

PLANTILLA PARA CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)										
1	Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5	Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6	Factibilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Facil
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio		P = 1.625								

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboracion: Propia

En la Tabla N°37 y la Figura N° 35, se observan los resultados y componentes obtenidos respectivamente de la matriz PEYEA de la organización. Graficando e interpretando los resultados en el polígono, se puede analizar la deficiencia financiera de la empresa con un entorno que no se caracteriza por su estabilidad, una ventaja competitiva media y aceptable fortaleza de la industria. Se observa que la matriz nos da un vector donde se deben focalizar las estrategias de forma defensiva, Fred R. David considera la aproximación de este vector (-2, -1.75) como un diagnóstico de preocupación para los directivos de cualquier organización, pues se identifica una organización con problemas financieros severos y una industria con tendencia a la inestabilidad.

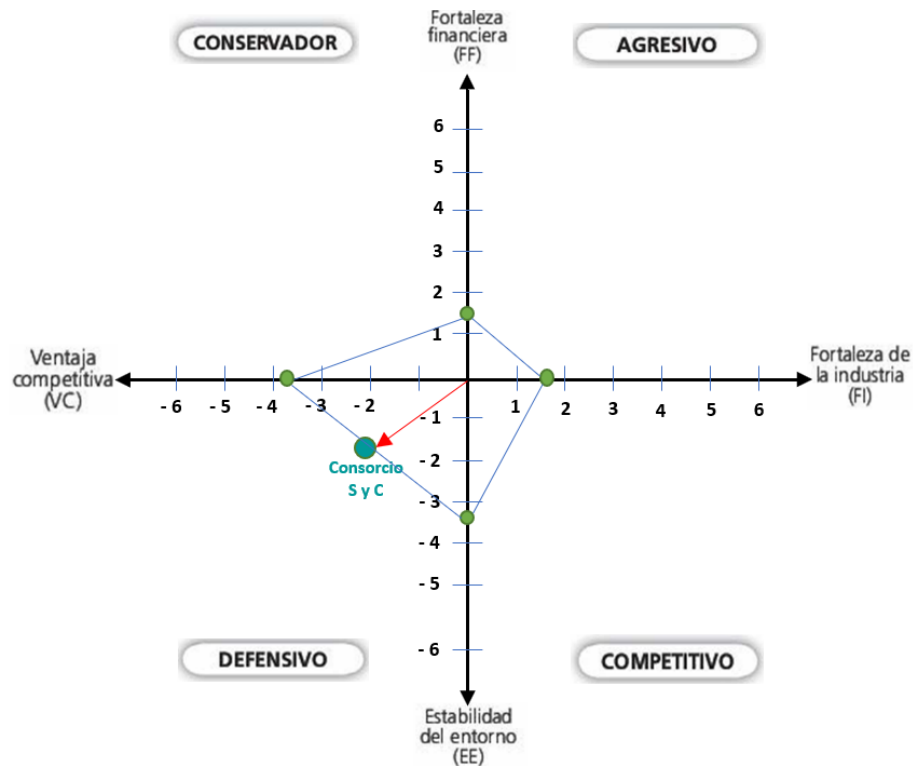
Tabla 37: Puntos direccionales del PEYEA

TABLA DIRECCIONAL PEYEA				
Factor	Valor	Promedio	Vector direccional	
FF	13	1.625	Eje X	-2
VC	20	-3.77	Eje Y	-1.75
EE	21	-3.375		
FI	16	1.77		

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

Figura 35: Gráfica de la matriz PEYEA – Consorcio SyC



Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

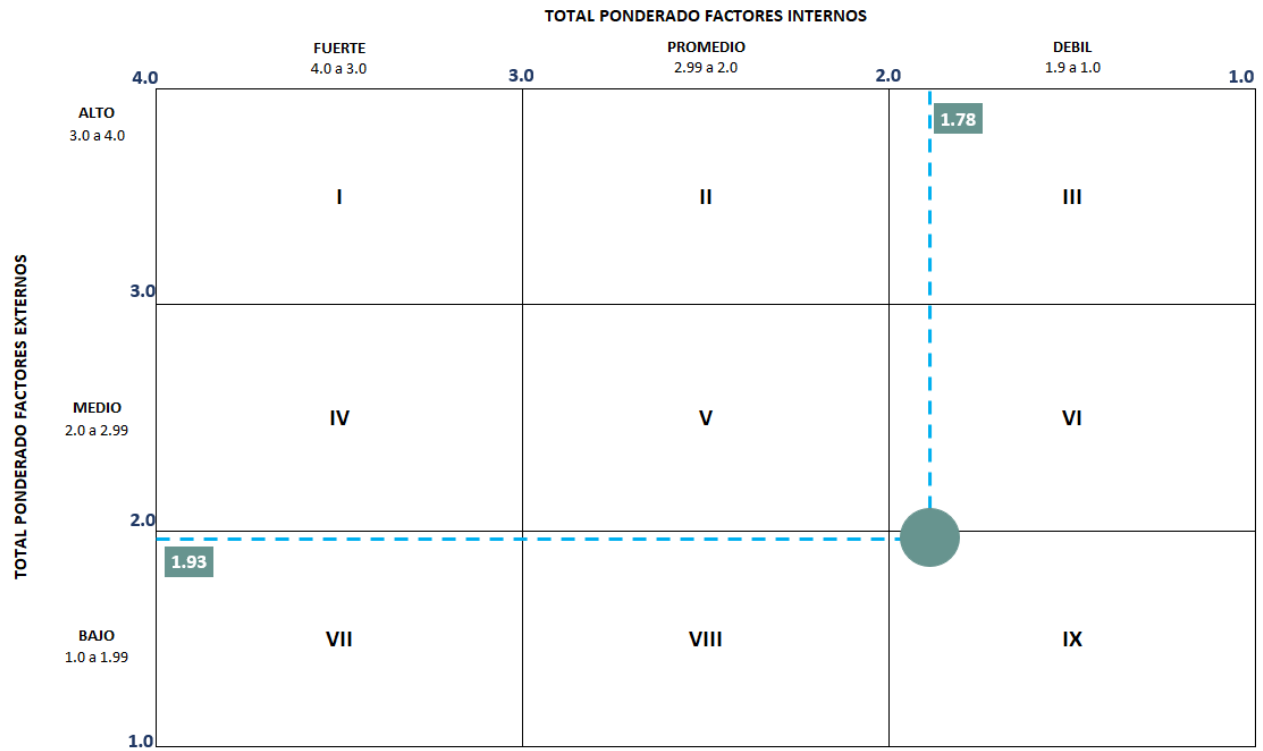
### 3.4.3. Matriz Interna –Externa (MIE)

Para la elaboración de la matriz interna y externa haremos uso de los resultados obtenidos de la ponderación de criterios en las matrices EFI y EFE con la finalidad de situar a la organización y su ambiente externo en un cuadrante a fin de determinar las estrategias a seguir. Como toda herramienta aplicada en esta investigación es esencial indicar que el análisis se encuentra enfocado no solo en obtener el cuadrante en base a las coordenadas obtenidas, sino que además involucra un análisis



más minucioso de la situación de la empresa con la finalidad de diseñar y proponer las estrategias más eficientes.

*Figura 36: Gráfica matriz Interna – Externa (MIE)*



Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

Según la puntuación obtenida, y siendo esta de un valor 1.78 para el vector de factores internos y de 1.93 para el vector de factores externos, la afirmación correcta es indicar que Consorcio SyC se ubica en el cuadrante IX al cual le corresponden estrategias defensivas; pero si se estudia con mayor grado de detalle la situación de la empresa y sobre todo conjugándolo con las oportunidades externas, se puede afirmar que corresponderían no solo estrategias defensivas, sino que adicionalmente podríamos aplicar estrategias propias del cuadrante V, que básicamente sería desarrollar las mejores fortalezas para aprovechar las

oportunidades con la finalidad de crecer, o en este caso, de sacar adelante a la empresa. Por lo que, en concordancia con la matriz de la gran estrategia, es posible aplicar estrategias defensivas para mantener controladas las deficiencias internas, pero a su vez implementar una estrategia para desarrollar potencial de crecimiento y generación de ingresos como lo estipulado en la estrategia E01. de la tabla, “incursionar en el mercado de la reconstrucción con cambios” planteado por el gobierno como una oportunidad de generar un elevado nivel de ingresos que podría en el mejor de los casos revertir la situación financiera actual, acompañada de estrategias defensivas como; reducción de costos y el desposeimiento de activos o participaciones societarias para obtener liquidez y afrontar la necesidad de capital de trabajo en la incursión del mercado antes mencionado cubriendo los costos habituales de la empresa.

#### **3.4.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)**

Las estrategias de Consorcio SyC estarán vinculadas a su posición competitiva y para ello la matriz de la Gran Estrategia nos aporta una serie de estrategias que se pueden implementar de acuerdo al enfoque resultante del análisis de sus dos variables. Según D’Alesio 2008, el fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Figura 37: Matriz de la Gran Estrategia (MGE)



Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboracion: D' Alessio

Enseguida se puede apreciar que existe una condición particular para el análisis de este instrumento, tal como lo dicho por D' Alessio, (2016) "Con esta matriz no hay cálculos que hacer para llegar a puntos x,y que definen un vector, sino que, de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, esta se ubica en uno de los cuatro cuadrantes y debe seguir las estrategias sugeridas para dicho cuadrante", por lo que es necesario brindar las siguientes afirmaciones para descubrir los resultados de esta matriz:

1. Según el análisis externo, el mercado de perforaciones y estudios de ingeniería se encuentra en expansión tanto en la cantidad de clientes que demandan servicios como en los montos de inversión pública y privada
2. Según el análisis externo, se tiene un buen optimismo del crecimiento del mercado en un horizonte de largo plazo tanto

por la revitalización de la minería y el precio de los commodities.

3. Según el Análisis Interno la posición competitiva de Consorcio SyC es sumamente débil.
4. Un factor limitante en gran medida es la situación financiera delicada por lo que el acceso a fuentes de financiamiento es bastante limitado.

Entendidas las afirmaciones anteriores se podría concluir a priori que la empresa se ubicaría en el Cuadrante II, pero basados en un análisis más concienzudo resultaría más fructífero aplicar ciertas estrategias propias del Cuadrante III como el atrincheramiento. Una forma de mantener una posición moderada en el mercado y de aprovechar los pocos recursos disponibles para intentar devolver a Consorcio SyC a una posición competitiva más ventajosa sin tener que recurrir a estrategias rigurosamente defensivas. Resumiendo lo anteriormente dicho Consorcio SyC puede ubicarse en una situación intermedia entre el rápido y lento crecimiento del mercado, pero manteniendo su posición competitiva débil.

### **FASE DE DECISIÓN**

#### **3.4.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La matriz de decisión estratégica será la primera herramienta de filtro para las estrategias planteadas y nos conducirá a determinar cuáles son las estrategias que se pueden aplicar. Se debe tener en cuenta el análisis realizado en cada matriz para el correcto entendimiento de la propuesta y elección de matrices. La metodología propuesta en el modelo secuencial del proceso

estratégico establece que esta matriz consolidará estrategias específicas a través del emparejamiento de las ya analizadas anteriormente, como son; FODA, PEYEA, IE, GE.

Se consideró retener las estrategias con un puntaje mayor o igual a tres, mientras que las de menor puntaje pasarán a formar parte de las estrategias retenidas.

Tabla 38: Matriz de decisión estratégica - Consorcio SyC

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia Específica	Investigación de oportunidades de negocio en el mercado de la reconstrucción en el norte O6, F1 y F3	Generar posicionamiento de marca en el mercado de los pozos tubulares (F2 y F6, O1 y O5)	Incrementar la calidad percibida del taller como una buena imagen para la preventa de servicios (F4 y F7, O2)	Alianzas estratégicas con empresas especializadas en otras disciplinas (F1 y F3 y F6, O4 y O5)	Profesionalización de la organización desvinculando el componente familiar (D1 y D2, O2)	Reestructuración y fortalecimiento del área de licitaciones (D3 y D12, O1)	Mantener un fondo de fijo de cumplimiento a los proveedores de recursos clave y entidades financieras (D2 y D4 y D7, O1)	Atraer inversionistas a través de la cesión de derechos por contratos (D6 y D7, O1 y O5)	Diseñar e implementar el plan de reducción de costos y gestión de recursos económicos (D5 y D6 y D10, O3 y O4)	Implementación de procedimientos, políticas y SSO en el trabajo a cargo del departamento de SGI (D5 y D8, O5)
Estrategia Alternativa	Desarrollo de mercado	Posicionamiento de marca	Desarrollo de productos	Aventura conjunta	Reconversión	Diversificación	Alianza estratégica	Desposeimiento	Reducción de costos	Reingeniería de procesos
FODA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PEYEA	X	X		X		X	x	x	x	
IE	X				X	X		x	x	
GE	X	X	X	X	X	x	x	x	x	
TOTAL	4	3	2	3	3	4	3	4	4	1

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Estrategia Específica	Reestructurar el departamento de RR.HH (D5 y D8 y D9 y D11, O1)	Identificar nuevos nichos de mercado con diversificación relacionada (F2 y F3, A1 y A2)	Establecer términos comerciales para un flujo de caja positivo en moneda nacional (F7, A3)	Segmentación de precios acorde al tipo de cliente y en relación a la diversificación de servicios (F2, A5 y A6)	Fusión conglomerada con aportación parcial del activo(F1 y F2 y F3, A6 y A8)	Juntarse con una empresa pequeña o que recién entro al mercado para asociarse y competir juntos	Crear contratos de trabajo con los proveedores	Restablecer la estructura organizacional en la alta gerencia (D1 y D3, A6)	Acuerdo con los profesionales para el uso notarial de sus firmas en licitaciones (D12, A2)	Importar materiales e insumos claves o recurrentes para la producción (D2 y D4, A6 y A7)	Equiparse en tomería para la elaboración y venta de tubería de perforación (D4, A6 y A7)
Estrategia Alternativa	Reconversión	Diversificación	Proteccion al tipo de cambio	Penetración en el mercado	Fusión	Aventura conjunta	Alianza estratégica	Reconversión	Buenas practicas profesionales	Reduccion de costos	Integración vertical hacia atrás
FODA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PEYEA	X				x	x	x	x		x	
IE				x	x	x		x		x	
GE	X	x		x	x	x	x	x		x	
TOTAL	3	2	1	3	4	4	3	4	1	4	1

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboracion: Propia

### 3.4.6. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Luego de seleccionadas las estrategias con mayor coherencia y grado de afinidad, es necesario una priorización cuantitativa de las estrategias mediante el uso de la presente matriz; Tabla N° 42, que permite visualizar si las estrategias seleccionadas pueden aprovechar los principios de la matriz FODA maximizando sus potencialidades y minimizando los impactos, en pocas palabras lo que se trata de encontrar es la capacidad de respuesta de las estrategias seleccionadas ante el entorno interno y externo.

De esta matriz se obtuvo que la mayor parte de las estrategias deben de implementarse y son adecuadas para el objetivo estratégica de este estudio, que es el refluotamiento empresarial, pero cabe destacar que las estrategias N°6 y N°8 son las que obtuvieron el más alto puntaje de todas.

### 3.4.7. Matriz de Rumelt (MR)

Un paso más en la etapa de decisión consiste en utilizar la matriz de Rumelt que permite destilar aún más las estrategias obtenidas en la matriz MCPE. Para ello se emplean criterios de evaluación como lo son la Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad. Según D' Alessio los criterios mencionados deben cumplir con las siguientes características:

- **Consistencia;** la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.
- **Consonancia;** la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.

- **Ventaja;** la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
- **Factibilidad;** la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución.

*Tabla 39: Matriz de Rumelt - Consorcio SyC*

		PRUEBAS				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	SE ACEPTA
E.01	Investigación de oportunidades de negocio en el mercado de la reconstrucción en el norte	SI	SI	SI	SI	SI
E.02	Generar posicionamiento de marca en el mercado de los pozos tubulares	SI	SI	SI	SI	SI
E.04	Alianzas estratégicas con empresas especializadas en otras disciplinas	SI	SI	SI	SI	SI
E.05	Profesionalización de la organización desvinculando el componente familiar	SI	SI	SI	SI	SI
E.06	Reestructuración y fortalecimiento del área de licitaciones	SI	SI	SI	SI	SI
E.07	Mantener un fondo de fijo de cumplimiento a los proveedores de recursos clave y entidades financieras	SI	SI	NO	SI	NO
E.08	Atraer inversionistas a través de la cesión de derechos por contratos	SI	SI	SI	SI	SI
E.09	Diseñar e implementar el plan de reducción de costos y gestión de recursos económicos	SI	SI	SI	SI	SI
E.11	Reestructurar el departamento de RR.HH	SI	SI	SI	SI	SI
E.12	Identificar nuevos nichos de mercado con diversificación relacionada	SI	SI	SI	SI	SI
E.15	Fusión conglomerada con aportación parcial del activo	SI	SI	SI	SI	SI
E.17	Asociarse con una empresa pequeña o que recién entró al mercado para asociarse y competir juntos	SI	SI	NO	SI	NO
E.18	Restablecer la estructura organizacional en la alta gerencia	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

Del resultado obtenido se desprenden que estrategias como la E.02 y la E.08 no cumplen con los criterios técnicos de factibilidad, que son los más importantes en esta matriz. Esto concuerda con la situación financiera que no permite, por el momento, implementar dichas estrategias ya que ello implica un aumento en los costos o la disminución de utilidades.



### 3.4.8. Estrategias Retenidas y Estrategias de Contingencia

En la Tabla N° 40 y 41 se expresan todas las estrategias planteadas en secciones anteriores que serán asignadas de acuerdo a dos clasificaciones: Estrategias retenidas y Estrategias de Contingencia.

*Tabla 40: Matriz de estrategias retenidas - Consorcio SyC*

Número	Código	Estrategias Retenidas
1	E.01	Investigación de oportunidades de negocio en el mercado de la reconstrucción en el norte (O6, F1 y F3)
2	E.02	Generar posicionamiento de marca en el mercado de los pozos tubulares (F2 y F6, O1 y O5)
3	E.04	Alianzas estratégicas con empresas especializadas en otras disciplinas (F1 y F3 y F6, O4 y O5)
4	E.05	Profesionalización de la organización desvinculando el componente familiar (D1 y D2, O2)
5	E.06	Reestructuración y fortalecimiento del área de licitaciones (D3 y D12, O1)
6	E.08	Atraer inversionistas a través de la cesión de derechos por contratos (D6 y D7, O1 y O5)
7	E.09	Diseñar e implementar el plan de reducción de costos y gestión de recursos económicos (D5 y D6 y D10, O3 y O4)
8	E.11	Reestructurar el departamento de RR.HH (D5 y D8 y D9 y D11, O1)
9	E.12	Identificar nuevos nichos de mercado con diversificación relacionada (F2 y F3, A1 y A2)
10	E.15	Fusión conglomerada con aportación parcial del activo (F1 y F2 y F3, A6 y A8)
11	E.18	Restablecer la estructura organizacional en la alta gerencia (D1 y D3, A6)

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

*Tabla 41: Matriz de estrategias de contingencia - Consorcio SyC*

Numero	Código	Estrategias de Contingencia
12	E.03	Incrementar la calidad percibida del taller como una buena imagen para la preventa de servicios (F4 y F7, O2)
13	E.07	Mantener un fondo de fijo de cumplimiento a los proveedores de recursos clave y entidades financieras (D2 y D4 y D7, O1)
14	E.10	Implementación de procedimientos, políticas y SSO en el trabajo a cargo del departamento de SGI (D5 y D8, O5)
15	E.13	Establecer términos comerciales para un flujo de caja positivo en moneda nacional (F7, A3)
16	E.14	Segmentación de precios acorde al tipo de cliente y en relación a la diversificación de servicios (F2, A5 y A6)
17	E.16	Asociarse con una empresa pequeña o que recién entró al mercado para asociarse y competir juntos (F1 y F2 y F3, A8)
18	E.17	Crear contratos de trabajo en base a licitaciones con los proveedores para garantizar pagos y líneas de crédito (D4, A6 y A7)
19	E.19	Acuerdo con los profesionales para el uso notarial de sus firmas en licitaciones (D12, A2)
20	E.20	Importar materiales e insumos claves o recurrentes para la producción (D2 y D4, A6 y A7)
20	E.21	Equiparse en tornería para la elaboración y venta de tubería de perforación - Integración Vertical(D4, A6 y A7)

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

Tabla 42: Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (MCPE)

FACTOR CLAVE		ESTRATEGIA E.01		ESTRATEGIA E.02		ESTRATEGIA E.04		ESTRATEGIA E.05		ESTRATEGIA E.06		ESTRATEGIA E.07		ESTRATEGIA E.08		ESTRATEGIA E.09		ESTRATEGIA E.11		ESTRATEGIA E.12		ESTRATEGIA E.14		ESTRATEGIA E.15		ESTRATEGIA E.16		ESTRATEGIA E.17		ESTRATEGIA E.18		ESTRATEGIA E.20		
		Investigación de oportunidades de negocio en el mercado de la reconstrucción en el norte (O6, F3 y F3)		Generar posicionamiento de marca en el mercado de los pozos tubulares (F2 y F6, O1 y O5)		Alianzas estratégicas con empresas especializadas en otras disciplinas (F1 y F3 y F6, O4 y O5)		Profesionalización de la organización desvinculando el componente familiar (D1 y D2, O2)		Reestructuración y fortalecimiento del área de licitaciones (D3 y D12, O1)		Mantener un fondo de fijo de cumplimiento a los proveedores de recursos clave y entidades financieras (D2 y D4 y D7, O1)		Atraer inversionistas a través de la cesión de derechos por contratos (D6 y D7, O1 y O5)		Diseñar e implementar el plan de reducción de costos y gestión de recursos económicos (D5 y D6 y D10, O3 Y O4)		Reestructurar el departamento de RR.HH (D5 y D8 y D9 y D11, O1)		Identificar nuevos nichos de mercado con diversificación relacionada (F2 y F3, A1 y A2)		Segmentación de precios acorde al tipo de cliente y en relación a la diversificación de servicios (F2, A5 y A6)		Fusión conglomerada con aportación parcial del activo(F1 y F2 y F3, A6 y A8)		Asociarse con una empresa pequeña o que recién entró al mercado para asociarse y competir juntos (F1 y F2 y F3, A8)		Crear contratos de trabajo en base a licitaciones con los proveedores para garantizar pagos y líneas de crédito (D4, A6 y A7)		Restablecer la estructura organizacional en la alta gerencia (D1 y D3, A6)		Importar materiales e insumos claves o recurrentes para la producción (D2 y D4, A6 y A7)		
		PESO	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION		
OPORTUNIDADES																																		
1	Mercado de la geotecnia y estudios en expansión (atractiva cantidad de clientes)	0.04	4.0	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.1	3	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.1
2	Participación del gobierno en fomentar la inversión pública y privada para estudios y/o proyectos hidráulicos, minería	0.09	4.0	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2
3	Alza y crecimiento del precio de los commodities.	0.07	3.0	0.2	2	0.1	4	0.3	2	0.1	4	0.3	3	0.2	4	0.3	3	0.2	3	0.2	4	0.3	3	0.2	4	0.3	3	0.2	3	0.2	3	0.2	4	0.3
4	Estabilidad política y económica de las potencias mundiales	0.01	1.0	0.0	3	0.0	3	0.0	2	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	2	0.0	4	0.0
5	Buen clima de inversión y aumento de capitales extranjeros para exploraciones mineras y geotecnia	0.07	3.0	0.2	4	0.3	4	0.3	4	0.3	4	0.3	4	0.3	4	0.3	4	0.3	3	0.2	4	0.3	4	0.3	4	0.3	4	0.3	4	0.3	4	0.3	3	0.2
6	Reconstrucción nacional por desastres naturales (fenómeno del niño)	0.10	4.0	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2
AMENAZAS																																		
1	Inestabilidad política y jurídica, escándalos de corrupción en concursos públicos y privados, oposición en el legislativo o	0.13	2.0	0.3	2	0.3	3	0.4	3	0.4	1	0.1	4	0.5	1	0.1	4	0.5	4	0.5	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	1	0.1	3	0.4	1	0.1
2	Dependencia de la estabilidad y crecimiento del sector minero y el gasto público.	0.11	3.0	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
3	Volatilidad en el tipo de cambio, (manejar cuentas por cobrar en ME)	0.02	3.0	0.1	3	0.1	3	0.1	4	0.1	2	0.0	2	0.0	2	0.0	3	0.1	4	0.1	3	0.1	2	0.0	3	0.1	2	0.0	3	0.1	4	0.1	1	0.0
4	Adaptación a la nueva legislación de protección ambiental para actividades de exploración minera, (exigente marco legislativo	0.07	2.0	0.1	2	0.1	3	0.2	3	0.2	2	0.1	4	0.3	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	4	0.3	3	0.2
5	El cliente presenta alta sensibilidad al precio	0.10	3.0	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
6	Alto poder de negociación de los clientes y proveedores	0.12	2.0	0.2	3	0.4	3	0.4	3	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.4	3	0.4	4	0.5	3	0.4	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	3	0.4	1	0.1
7	Escasos proveedores de insumos directos a la producción	0.05	2.0	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.2	3	0.2	4	0.2	3	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.2	1	0.1
8	Bajo requerimiento de capital para el ingreso	0.02	2.0	0.0	1	0.0	2	0.0	2	0.0	1	0.0	4	0.1	1	0.0	3	0.1	4	0.1	2	0.0	3	0.1	2	0.0	2	0.0	4	0.1	4	0.1	3	0.1
FORTALEZAS																																		
1	Experiencia de la empresa en el rubro y en proyectos de gran envergadura	0.06	4.0	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.2	2	0.1	3	0.2	3	0.2	4	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2
2	Empresa con diversificación relacionada que brinda servicios complementarios.	0.05	4.0	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.1	4	0.2	3	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
3	Alto nivel de conocimiento técnico del gerente general con amplia red de contactos	0.05	4.0	0.2	4	0.2	3	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.1	3	0.1	4	0.2	2	0.1
4	Taller de mantenimiento superior al de la competencia.	0.02	1.0	0.0	3	0.1	4	0.1	3	0.1	3	0.1	1	0.0	3	0.1	2	0.0	2	0.0	4	0.1	2	0.0	4	0.1	4	0.1	3	0.1	2	0.0	4	0.1
5	Compañerismo como un valor característico de la empresa	0.01	1.0	0.0	2	0.0	2	0.0	2	0.0	4	0.0	1	0.0	3	0.0	1	0.0	4	0.0	1	0.0	1	0.0	1	0.0	2	0.0	2	0.0	3	0.0	1	0.0
6	Maquina Rotary Drill UK 21 superior al de sus competidores directos	0.06	4.0	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.1	3	0.2	3	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.1	4	0.2
7	Uso de factoring como medio de liquidez inmediata y supervivencia	0.02	3.0	0.1	3	0.1	3	0.1	2	0.0	2	0.0	4	0.1	2	0.0	3	0.1	1	0.0	2	0.0	1	0.0	2	0.0	1	0.0	3	0.1	1	0.0	2	0.0
DEBILIDADES																																		
1	Empresa con fuerte componente familiar	0.07	2.0	0.1	2	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.1	1	0.1	3	0.2	2	0.1	1	0.1	3	0.2	1	0.1	3	0.2
2	No se cuenta con una planificación ni gestión estratégica a mediano y corto plazo	0.07	1.0	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.1	2	0.1	1	0.1	3	0.2	1	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.1	3	0.2	1	0.1	2	0.1
3	Carencia de metodología y estrategia de ventas	0.10	1.0	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3
4	Imposibilidad de crear alianzas estratégicas con proveedores	0.09	2.0	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3	1	0.1
5	Deficiencia de los procesos administrativos, productivos y malas prácticas de SSO	0.04	2.0	0.1	3	0.1	3	0.1	1	0.0	2	0.1	1	0.0	2	0.1	1	0.0	1	0.0	3	0.1	3	0.1	3	0.1	2	0.1	4	0.1	2	0.1	1	0.0
6	Elevado grado de endeudamiento, insolvencia, patrimonio comprometido y riesgo de quiebra por SUNAT	0.10	2.0	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1
7	Imposibilidad a acceder a créditos en el sistema financiero y recurrencia a terceros.	0.09	1.0	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1
8	Alta rotación de personal en áreas críticas (Logística, RR.HH y Producción)	0.03	2.0	0.1	2	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	1	0.0	1	0.0	4	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	1	0.0
9	Contingencias laborales no resueltas (casos SUNAFIL, MINTRA) e imagen negativa por parte de los ex trabajadores)	0.08	3.0	0.2	3	0.2	2	0.2	3	0.2	2	0.2	3	0.2	1	0.1	3	0.2	1	0.1	3	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2
10	Alta incidencia en pérdidas de insumos/materiales para proyecto	0.01	3.0	0.0	3	0.0	3	0.0	2	0.0	4	0.0	3	0.0	2	0.0	2	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	4	0.0	2	0.0	3	0.0	4	0.0	1	0.0
11	Carece de planes para la retención y línea de carrera profesional	0.01	3.0	0.0	3	0.0	2	0.0	1	0.0	2	0.0	3	0.0	4	0.0	3	0.0	1	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	4	0.0	2	0.0	3	0.0
12	Riesgo de inhabilitación en licitaciones por malas prácticas empresariales.	0.06	2.0	0.1	2	0.1	1	0.1	3	0.2	1	0.1	2	0.1	1	0.1	3	0.2	2	0.1	3	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.1	3	0.2	1	0.1	3	0.2
TOTAL			5.1		5.2		5.3		5.4		5.2		5.6		5.1		5.6		5.3		5.4		4.6		5.3		4.9		5.3		5.5		4.5	
			13.0		10.0		7.0		5.0		11.0		2.0		12.0		1.0		6.0		4.0				9.0				8.0		3.0			

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

### 3.4.9. Objetivos de largo plazo (OLP)

Los objetivos de largo plazo de Consorcio SyC se han diseñado pensando no solo en el visioning estratégico, sino que están alineados con la situación actual y la misión específica de reflotar a la empresa solucionando sus finanzas aprovechando la coyuntura nacional para generar fuentes de ingreso sostenibles en el tiempo.

- **Objetivo de Largo Plazo (OLP1):** Alcanzar el margen del costo de ventas en un rango entre el 60 al 70% de las ventas o ingresos por servicios para el año 2019. La importancia de este objetivo es mantener los márgenes de ganancia operativa por proyecto, se detectó que el precio ofrecido a los clientes era rebajado a niveles muy cercanos al costo del propio proyecto generando en algunos casos perdidas en determinadas licitaciones.
- **Objetivo de Largo Plazo (OLP2):** Alcanzar como objetivo de ingresos dentro de dos años un nivel de facturación anual por S/ 8'700,000.00 (siendo este el promedio de los años 2012 al 2014). El objetivo es reflotar a la empresa volviendo a los niveles de facturación promedio de los años considerados “buenos” que iría de la mano con el OLP1.
- **Objetivo de Largo Plazo (OLP3):** Reducir el grado de endeudamiento con rangos establecidos entre el 85% y 75% del total de activos al 2020 (actualmente existe un sobre endeudamiento del 150% al 30/09/2017). El porcentaje de deuda es insostenible y la misión principal es reducir su grado de endeudamiento a niveles más aceptables donde el manejo de la deuda sea más sostenible para la empresa a largo plazo.

- **Objetivo de Largo Plazo (OLP4):** Incrementar el ratio de liquidez o prueba acida y la solvencia del Consorcio entre los rangos de 0.9 – 1.0 y 1.1 – 1.3 respectivamente.
- **Objetivo de Largo Plazo (OLP5):** Revertir positivamente el margen de utilidad neta entre el 2% y 4% de los ingresos o facturación anual.
- **Objetivo de Largo Plazo (OLP6):** Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) con un rango mínimo del 10% al cierre del año 2019, incrementando el multiplicador financiero a 6.7 (T. Activo/Patrimonio).
- **Objetivo de Largo Plazo (OLP7):** Aumentar la participación de mercado en un 5% en el diseño y perforación de pozos tubulares al cierre del 2019, generando posicionamiento de la marca Consorcio SyC como una empresa conocida en el rubro de perforación de pozos en el sur del Perú.
- **Objetivo de Largo Plazo (OLP8):** Revertir la imposibilidad de acceso a fuentes de financiamiento (inversionistas, o sector financiero) por un monto equivalente a US\$ 1.5 millones.
- **Objetivo de Largo Plazo (OLP9):** Afianzar las relaciones comerciales con proveedores logrando tres alianzas estratégicas con empresas que nos suministran materiales o insumos clave para la producción al cierre del 2019.
- **Objetivo de Largo Plazo (OLP10):** Conformar un directorio con alto perfil y conocimiento de la industria para el cierre del año 2020.
- **Objetivo de Largo Plazo (OLP11):** Al cierre del 2020, fidelizar la cartera de clientes logrando que el 50% de los mismos generen por lo menos dos servicios al año y lograr un índice de satisfacción del cliente mayor al 60% de los servicios ofrecidos.

- **Objetivo de Largo Plazo (OLP12):** Incrementar la oferta de servicios de 7 (al cierre del 2017) a 9 (fines del 2020).

#### **3.4.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)**

Resulta considerable alinear los objetivos de largo con las estrategias retenidas dentro del proceso estratégico, como se aprecia en la Tabla N° 43. Es por ello que las estrategias finalmente retenidas en la matriz de Rumelt, deben conciliar a los objetivos de largo plazo orientados hacia la visión planteada.

### **FASE DE IMPLEMENTACION Y DIRECCIÓN**

#### **3.5. Propuesta de implementación estratégica**

##### **3.5.1. Objetivos de corto plazo**

Los objetivos de corto plazo serán los hitos mediante los cuales se podrán alcanzar los objetivos de largo plazo planteados para Consorcio SyC, la sumatoria de los objetivos de corto plazo darán resultado de los objetivos de largo plazo. Según (D'Alessio, 2016) los objetivos son importantes debido a que; se enfocan en el rendimiento, e influyen sobre el esfuerzo, la dirección de la atención y la persistencia; motivan el desarrollo de las estrategias y ayudan a superar los obstáculos que inevitablemente siempre están presentes.

Tabla 43: Matriz de estrategias VS Objetivos de largo plazo – Consorcio SyC

Tabla: Matriz de Estrategias Versus OLP Consorcio SyC												
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	OLP11	OLP12
	Alcanzar el margen del costo de ventas en un rango entre el 60 al 70% de las ventas o ingresos por servicios para el año 2019	Alcanzar como objetivo de ingresos dentro de dos años un nivel de facturación anual por S/ 8' 700.000.00 (siendo este el promedio de los años 2012 al 2014)	Reducir el grado de endeudamiento con rangos establecidos entre el 85% y 75% del total de activos al 2020 (actualmente existe un sobre endeudamiento del 150% al 30/09/2017)	Incrementar el ratio de liquidez o prueba acida y la solvencia del Consorcio entre los rangos de 0.9 – 1.0 y 1.1 – 1.3 respectivamente.	Revertir positivamente el margen de utilidad neta entre el 2% y 4% de los ingresos o facturación anual.	Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) con un rango mínimo del 10% al cierre del año 2019, incrementando el multiplicador financiero a 6.7 (T. Activo/Patrimonio)	Aumentar la participación de mercado en un 5% en el diseño y perforación de pozos tubulares al cierre del 2019, generando posicionamiento de la marca Consorcio SyC como una empresa conocida en el rubro de perforación de pozos en el sur del Perú.	Revertir la imposibilidad de acceso a fuentes de financiamiento (inversionistas, o sector financiero) por un monto equivalente a US\$ 1.5 millones.	Afianzar nuestras relaciones comerciales con proveedores logrando tres alianzas estratégicas con empresas que nos suministran materiales o insumos clave para la producción al cierre del 2019	Conformar un directorio con alto perfil y conocimiento de la industria para el cierre del año 2020	Al cierre del 2020, fidelizar la cartera de clientes logrando que el 50% de los mismos generen por lo menos dos servicios al año y lograr un índice de satisfacción del cliente mayor al 60% de los servicios ofrecidos.	Incrementar la oferta de servicios de 7 (al cierre del 2017) a 9 (fines del 2020)
Estrategias												
E.01	Investigación de oportunidades de negocio en el mercado de la reconstrucción en el norte O6, F1 y F3	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
E.02	Generar posicionamiento de marca en el mercado de los pozos tubulares (F2 y F6, O1 y O5)	X	X	X	X	X	X				X	
E.04	Alianzas estratégicas con empresas especializadas en otras disciplinas (F1 y F3 y F6, O4 y O5)	X	X			X	X		X		X	X
E.05	Profesionalización de la organización desvinculando el componente familiar (D1 y D2, O2)	X	X	X	X	X				X	X	X
E.06	Reestructuración y fortalecimiento del área de licitaciones (D3 y D12, O1)		X			X		X		X	X	X
E.08	Atraer inversionistas a través de la cesión de derechos por contratos (D6 y D7, O1 y O5)		X	X	X	X	X	X	X	X		
E.09	Diseñar e implementar el plan de reducción de costos y gestión de recursos económicos (D5 y D6 y D10, O3 Y O4)	X		X	X	X	X	X	X			
E.11	Reestructurar el departamento de RR.HH (D5 y D8 y D9 y D11, O1)		X			X	X			X		X
E.12	Identificar nuevos nichos de mercado con diversificación relacionada (F2 y F3, A1 y A2)		X		X		X		X	X	X	X
E.15	Fusión conglomerada con aportación parcial del activo(F1 y F2 y F3, A6 y A8)	X	X	X	X	X	X	X		X		X
E.18	Restablecer la estructura organizacional en la alta gerencia (D1 y D3, A6)	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

**Tabla 44: Formulación de objetivos de corto plazo – Consorcio SyC**

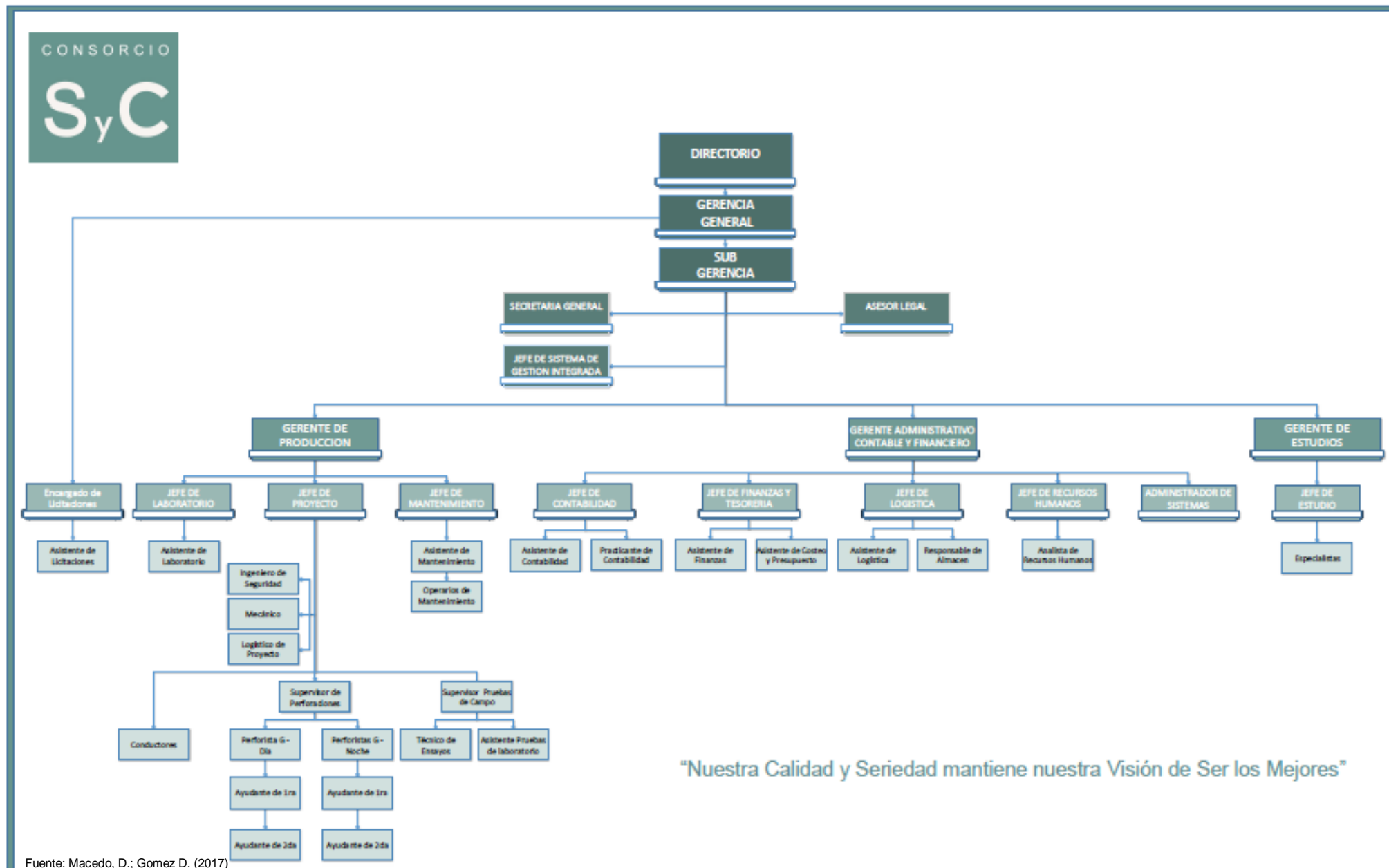
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO		OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	
O.LP.01	Alcanzar el margen del costo de ventas en un rango entre el 60 al 70% de las ventas o ingresos por servicios para el año 2019	OCP - 1.1	Contar con personas especialistas en gestión de proyectos y presupuestos para ocupar el puesto de jefe de proyecto y gerencia de producción, requerimiento en conocimientos de costeo, programación y ejecución de presupuestos. Conocimiento S10, MS Project, Excel. Certificación PMI
		OCP - 1.2	Implementar un sistema o ERP netamente logístico para gestionar eficientemente las compras e inventarios para reducir las pérdidas en oficina y proyecto.
O.LP.02	Alcanzar como objetivo de ingresos dentro de dos años un nivel de facturación anual por S/ 8'700,000.00 (siendo este el promedio de los años 2012 al 2014)	OCP - 2.1	Incursionar en el mercado de la reconstrucción en las actividades de: a) Pozos Tubulares, b) Estudios Hidráulicos e irrigaciones, c) Inyecciones de Cemento
		OCP - 2.2	Reestructuración del área de RR.HH, Logística, Reestructuración del área de licitaciones con la creación del departamento comercial.
		OCP - 2.3	Asociación con empresas o profesionales altamente calificados del campo de saneamiento, para participar en el plan de reconstrucción con cambios
		OCP - 3.1	Desarrollar los escalafones salariales de acuerdo a un estudio de productividad
O.LP.03	Reducir el grado de endeudamiento con rangos establecidos entre el 85% y 75% del total de activos al 2020 (actualmente existe un sobre endeudamiento del 150% al 30/09/2017)	OCP - 3.2	Revisión y reformulación de los contratos de trabajo para establecer términos y condiciones claras que protejan los intereses de la empresa
		OCP - 3.3	Reducción del Score crediticio a través del pago puntual a las entidades financieras para acceder a nuevos financiamientos.
		OCP - 3.4	Atraer a uno o varios inversionistas, a través de la cesión de derechos en los contratos ganados, por un monto mínimo de S/ 1.5 Millones siendo el punto optimo S/3.5 Millones.
O.LP.04	Incrementar el ratio de liquidez o prueba acida y la solvencia del Consorcio entre los rangos de 0.9 – 1.0 y 1.1 – 1.3 respectivamente.	OCP - 4.1	Gestionar la rotación de efectivo de las cuentas por cobrar mediante el uso de factoring
		OCP - 4.2	Liquidar inventarios/existencias obsoletas, vender u ocupar "espacios" no ocupados.
O.LP.05	Revertir positivamente el margen de utilidad neta entre el 2% y 4% de los ingresos o facturación anual.	OCP - 5.1	Reducir al mínimo el pago de impuestos, siendo analíticos en las declaraciones mensuales de compras, ventas PDT
O.LP.06	Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) con un rango mínimo del 10% al cierre del año 2019, incrementando el multiplicador financiero a 6.7 (T. Activo/Patrimonio)	OCP - 6.1	Realizar un estudio sobre la productividad de las maquinarias disponibles para encontrar capacidad ociosa y maquinaria sin uso.
O.LP.07	Aumentar la participación de mercado en un 5% en el diseño y perforación de pozos tubulares al cierre del 2019, generando posicionamiento de la marca Consorcio SyC como una empresa conocida en el rubro de perforación de pozos en el sur del Perú.	OCP - 7.1	Rediseñar la metodología de las ventas o llegada hacia los clientes, colocar a personas influenciadoras en la zona de proyectos o licitaciones
		OCP - 7.2	Centrar la especialización de la empresa en el servicio de perforación de aire reverso para pozos tubulares
		OCP - 7.3	Implementar un plan de marketing de la empresa
O.LP.08	Revertir la imposibilidad de acceso a fuentes de financiamiento (inversionistas, o sector financiero) por un monto equivalente a US\$ 1.5 millones.	OCP - 8.2	Identificar socios o empresas clave que deseen expandir sus operaciones con Consorcio SyC
O.LP.09	Afianzar nuestras relaciones comerciales con proveedores logrando tres alianzas estratégicas con empresas que nos suministran materiales o insumos clave para la producción al cierre del 2019	OCP - 9.1	Mapeo de insumos o materiales recurrentes para compras al por mayor creando contratos y garantizar pagos y líneas de crédito a los proveedores
		OCP - 9.2	Resguardar y mantener fondos fijos de cumplimiento a proveedores de insumos clave
O.LP.10	Conformar un directorio con alto perfil y conocimiento de la industria para el cierre del año 2020	OCP - 10.1	Identificar a posibles directores líderes de alto perfil que sepan del Know How de la industria
		OCP - 10.2	Contar con la estructura organizacional ordenada, implementar procedimientos y políticas reforzando el departamento de SIG
		OCP - 10.3	Renovar homologaciones de elaboración de estudios geotécnicos e hidráulicos, perforaciones diamantina y aire reverso
		OCP - 11.1	Implementar el seguimiento post venta o la satisfacción del cliente de los servicios ofrecidos por parte de la organización
O.LP.11	Al cierre del 2020, fidelizar la cartera de clientes logrando que el 50% de los mismos generen por lo menos dos servicios al año y lograr un índice de satisfacción del cliente mayor al 60% de los servicios ofrecidos.	OCP - 11.2	Diseñar e implementar los procedimientos productivos relacionados a la perforación diamantina o de aire reverso
		OCP - 12.1	Adecuar en forma óptima el taller de la empresa para la realización de servicios generales de mantenimiento a perforadoras
O.LP.12	Incrementar la oferta de servicios de 7 (al cierre del 2017) a 9 (fines del 2020)		

Fuente: D' Alessio (2016)

Elaboración: Propia

### 3.5.2. Propuesta de nueva estructura organizacional Consorcio SyC

Figura 38: Nuevo organigrama – Consorcio SyC



Fuente: Macedo, D.; Gomez D. (2017)

Elaboración: Propia



En referencia a lo analizado al entorno interno de la organización resulta importante su restructuración a fin de poder entender a la empresa en sus dos soportes o sus fuentes de ingreso. Se definieron y establecieron tres divisiones que participan e inhiben en su funcionamiento y operatividad. Establecer una jerarquía para mejorar la eficiencia en la cadena de mando y a partir de ello mejorar las líneas comunicativas resulta fundamental para el resurgimiento. Se contempla en los objetivos de corto plazo entrelazar siempre la parte administrativa como un soporte inmediato a las divisiones de producción y estudios. Es por ello, que se plantea y se sugiere un nuevo organigrama a la empresa. Figura N° 38. Ahora, todo colaborador conoce donde se encuentra y cuál debe ser su línea comunicativa para diferentes requerimientos que sean necesarios en sus funciones, de igual forma, se podrá tener un mejor manejo y control sobre el desempeño y su productividad.

### **3.6. Propuesta de *visioning* estratégico**

#### **3.6.1. Misión propuesta**

Somos una empresa dedicada al desarrollo de proyectos hidráulicos de envergadura y ejecución de estudios geotécnicos integrales, haciendo posible que nuestros clientes cuenten con información definitiva y precisa para la construcción, ingeniería de detalle, estudios básicos y otros para el sector minero, energético o agroindustrial la cual se complementa con una óptima infraestructura y equipos versátiles con el apoyo de profesionales capacitados, para ello hacemos uso eficiente y racional de recursos acompañado de buenas prácticas en gestión por proyectos,

comprometidos con la seguridad y salud ocupacional y las políticas medioambientales

### **3.6.2. Visión propuesta**

*“Ser una empresa reconocida en geotecnia, estudios y consultoría en ingeniería en el sur del Perú para el año 2021”*


### **3.6.3. Valores propuestos**

- Respeto
- Responsabilidad
- Compañerismo

## **3.7. Propuesta de nuevo MAPRO**

Para la correcta implementación del planeamiento estratégico resulta muy necesario el funcionamiento de los manuales de procedimientos. En un debido reconocimiento de las debilidades del área administrativa, estas no conocían específicamente el camino o la ruta de cómo hacer determinadas tareas o actividades cotidianas, es por ello que se recurre a una nueva formulación de manuales de procedimientos. Los manuales de procedimientos fueron tomados del modelo base encontrado en el departamento de Sistemas Integrados de Gestión, estos solo fueron revisado una vez después de conseguir aprobar la auditoria de homologación por SGS Peru, los presentes manuales fueron mejorados y nuevamente planteados a todos los colaboradores a fin de conocer cuál es la ruta optima que mejore el desempeño de sus funciones.

Figura 39: Nuevos Manuales de Procedimientos – Consorcio SyC

	PROCEDIMIENTO GENERAL	Código: Revisión: 000
	PROCEDIMIENTO PARA LA AUTORIZACION Y PAGO DE HORAS EXTRAS	Fecha: 17/09/2017 Página 1 de 4

CONTROL INTERNO	Código: SGI-RH-PG-006
REF: ISO 9001:2008-ISO 14001:2004-OHSAS 18001:2007	
PROCEDIMIENTO GENERAL	PROCEDIMIENTO PARA LA AUTORIZACION Y PAGO DE HORAS EXTRAS

<b>DOCUMENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>		
Copia controlada N°:	Responsable:	Firma:

REALIZADO	REVISADO	APROBADO
DIEGO GOMEZ – DIEGO MACEDO	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	GERENTE GENERAL
		Juan Robert Cuellar Barrera
17/09/2017	17/09/2017	17/09/2017

Nombre y Ubicación del documento:

Nota: Toda impresión o copia es un documento no controlado.

	PROCEDIMIENTO GENERAL	Código: Revisión: 000
	PROCEDIMIENTO PARA LA AUTORIZACION Y PAGO DE HORAS EXTRAS	Fecha: 17/09/2017 Página 2 de 4

Biblioteca CSSMA/SGI-RH-PG-006

## 1. OBJETIVO

El presente procedimiento tiene por finalidad establecer normas, criterios, y responsabilidades para la solicitud, autorización y pago de horas de trabajo extraordinarias.

## 2. ALCANCE

Es aplicable para todos los trabajadores descritos en el flujoograma de proceso y en general para cualquier colaborador.

## 3. RESPONSABLE

Los Gerentes de todas las divisiones involucradas, el Gerente General y el Ingeniero de Calidad son los directos responsables del cumplimiento de este procedimiento.

## 4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- SGI: Sistema de Gestión Integrado
- PG: Procedimiento General
- H/E: Horas Extras
- Con Goce de Haber: Que contempla remuneración
- Sin Goce de Haber: Que no contempla remuneración

## 5. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

1.- El Jefe inmediato determina la necesidad de la realización de Horas extras (H/E) de alguno de los trabajadores de su área. Esta necesidad deberá responder a un exceso de carga de trabajo no planificado o contemplado en el día, no correspondiendo horas extras pagadas para trabajos programados en el día que no se cumplieron por motivos personales.

2.- El Jefe de Área solicita la autorización para la realización de horas extras al Gerente de División de manera escrita o verbal.

Pregunta: ¿Se autoriza la realización de horas extras?

- En caso la respuesta sea "SI" pasamos al paso N° 3

Nota: Toda impresión o copia es un documento no controlado.

	PROCEDIMIENTO GENERAL	Código: Resolución: 008 Fecha: 17/08/2017 Página 6 de 6
	PROCEDIMIENTO PARA LA AUTORIZACION Y PAGO DE HORAS EXTRAS	

- En caso la respuesta sea "NO" pasamos al paso N°4

3.- El jefe inmediato coordina con el trabajador para la realización de las horas extras aprobadas por el Gerente de División, el jefe inmediato deberá comunicar con claridad las tareas realizadas, los tiempos estimados y de ser necesario el cálculo de dinero que percibirá el trabajador por las horas extras ejecutadas

Pregunta: ¿El trabajador desea realizar las horas extras?

- En caso la respuesta sea "SI" pasamos al paso N°4
- En caso la respuesta sea "NO" termina el proceso.

4.- El trabajador labora las horas extras que su jefe inmediato designa y comunica en el paso n°3.

**NOTA:** El jefe de área tendrá la opción de elegir supervisar directamente el trabajo realizado en horas extras, en dicho caso deberá solicitar igualmente la autorización de horas extras. En caso no vaya a supervisar el trabajo hecho quedará bajo su responsabilidad el cumplimiento o incumplimiento de las asignaciones realizadas en horas extras.

5.- El jefe inmediato llena y firma el formato de solicitud de horas extras una vez concluidas en su defecto máximo 24 horas después de concluidas. El formato debe reflejar las mismas horas autorizadas por el Gerente de División. En caso de haberse excedido de dichas horas asignadas deberá realizar el descargo ante el Gerente de División y acatar las medidas que pueda tomar ese último.

- FORMATO USADO:** Formato de solicitud de horas extras SGI-RH-F-005

6.- El trabajador que realizó las horas extras firmará el formato de solicitud de horas extras en señal de conformidad

7.- El jefe de Área deriva el formato de solicitud de horas extras al Gerente de División

8.- El Gerente de División firma el formato de solicitud de horas extras indicando si es una licencia con o sin goce.

- Licencia con Goce de Haberes:** Si el Gerente de División indica que el trabajo sea remunerado

NOTA: Toda inscripción o copia es un documento no controlado.

	PROCEDIMIENTO GENERAL	Código: Resolución: 008 Fecha: 17/08/2017 Página 6 de 6
	PROCEDIMIENTO PARA LA AUTORIZACION Y PAGO DE HORAS EXTRAS	

- Licencia sin Goce de Haberes:** Si el Gerente de División indica que el trabajo no será remunerado pero que las horas extras realizadas serán compensadas al trabajador de otras formas.

9.- Deriva el formato de solicitud de horas extras para su registro

10.- El analista de recursos humanos recibe el formato, validando todas las firmas.

Pregunta: ¿Qué tipo de licencia?

- En caso la respuesta sea "SIN GOCE DE HABER" pasamos al paso N°11
- En caso la respuesta sea "CON GOCE DE HABER" dirigirse al paso N°12.

11.- El analista de Recursos Humanos registra la información en el ~~formato~~ en caso se realice el pago de horas extras mediante días libres.

12.- El analista de Recursos Humanos registra la información en el sistema para la elaboración de planillas en caso que sean horas extras que serán remuneradas.

## 6. POLITICAS Y TIEMPOS DEL PROCEDIMIENTO

## 7. REGISTROS/FORMATOS

IDENTIFICACIÓN DEL REGISTRO		CONSERVACIÓN DEL REGISTRO				
Código	Nombre del Registro	Responsable	Criterio de Ordenamiento	Lugar	Tiempo	Destino
XXXXXXXX	Formato Solicitud de Horas Extras	Jefe de área	Cronológico	Oficina Central	Indefinido	Ninguna

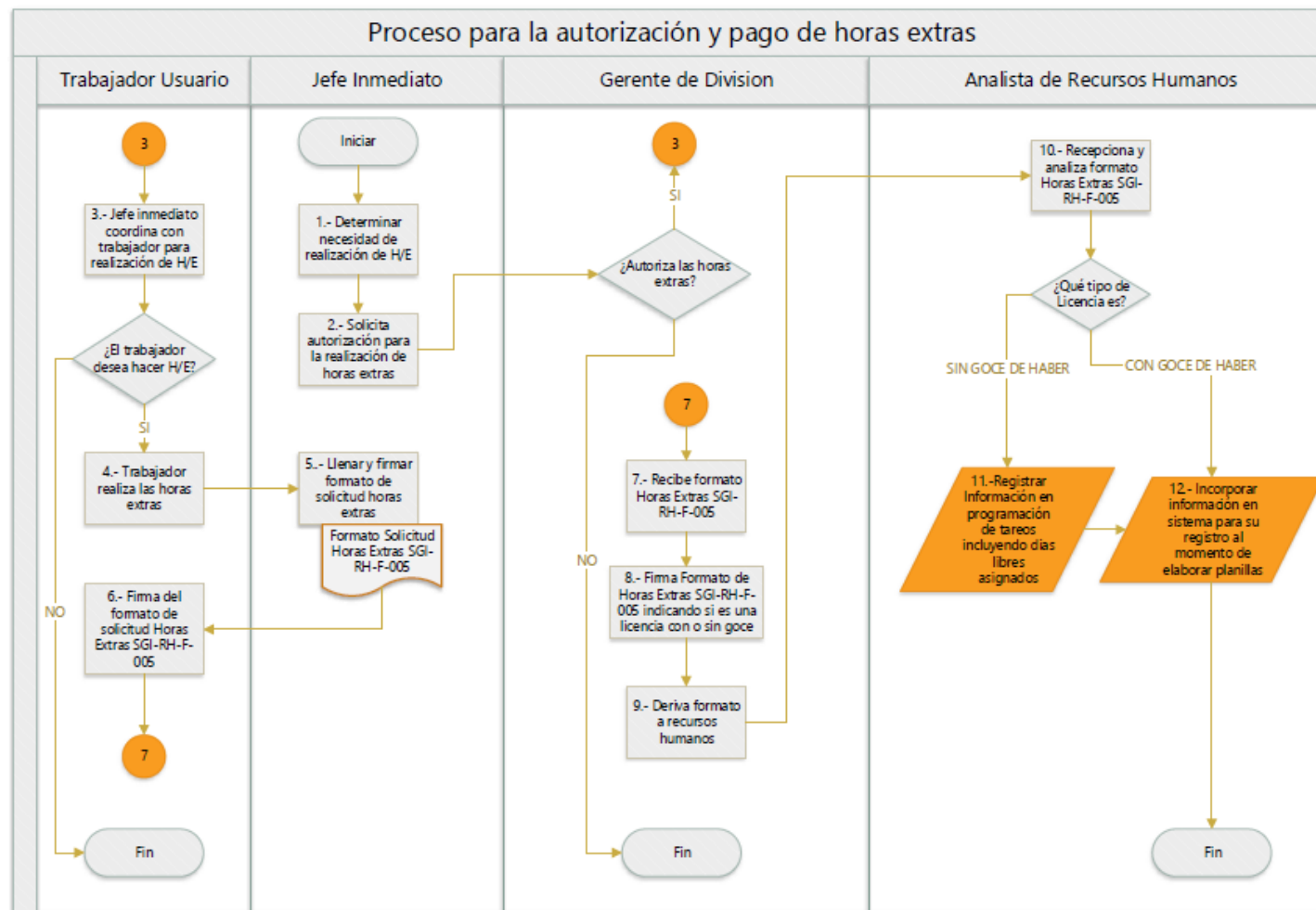
## 8. ANEXOS

FLUJOGRAMA

NOTA: Toda inscripción o copia es un documento no controlado.

- **Flujograma para el procedimiento general: “autorización y pago de horas extras”**

Figura 40: Flujograma proceso para la autorización y pago de horas extras – Consorcio SyC



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

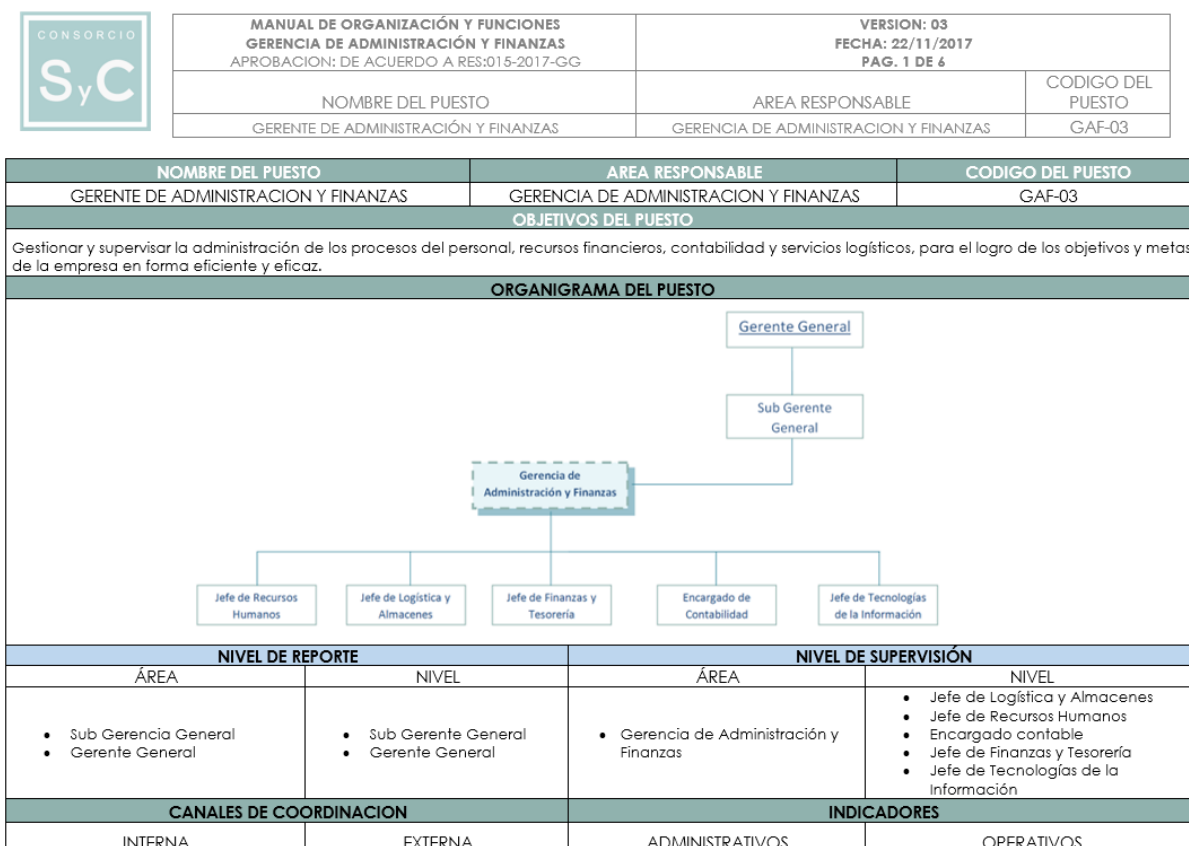
### 3.8. Propuesta nuevo Manual de Organización y Funciones (MOF)

Una de las debilidades que adolece todo el personal de la organización, tanto administrativo como productivo, es que nadie conoce específicamente cuáles son sus funciones y responsabilidades del puesto al que están a cargo.

Se consideró actualizar y realizar un nuevo manual de organización y funciones que sea más didáctico, amigable a la vista y entendible a primera impresión. Uno de los insumos que nos ayudó a conocer cuáles son las tareas o actividades que todo colaborador realiza en el día a día fue la plantilla propuesta por Martha Alles en su texto Dirección Estratégica de Recursos Humanos - “Cuestionario de un análisis del puesto para un colaborador” Ver Anexo N° 5

La presente propuesta del Manual de Organización y Funciones (Figura N° 41) es una adaptación que se adecuó a Consorcio SyC y fue extraída de la empresa estatal central hidroeléctrica San Gabán.

*Figura 41: MOF para el puesto Gerencia de Administración y Finanzas*





MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS APROBACION: DE ACUERDO A RES:015-2017-GG		VERSION: 03 FECHA: 22/11/2017 PAG. 1 DE 6	
NOMBRE DEL PUESTO		AREA RESPONSABLE	CODIGO DEL PUESTO
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	GAF-03

<ul style="list-style-type: none"><li>Gerentes</li><li>Sub Gerente</li><li>Asesores Legales</li><li>Jefes de Área</li><li>En general con el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>SUNAT</li><li>Ministerio de Trabajo</li><li>SUNAFIL</li><li>Contraloría General de la República</li><li>Proveedores</li><li>Clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Plan Estratégico Organizacional</li><li>Plan Financiero</li><li>Administración de la deuda</li><li>Informes de resultados por área</li><li>Estados Financieros</li><li>DJ ANUAL - PDT 621 - PDT 601</li><li>Plan de Control Patrimonial</li><li>Contratos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Informes de Ventas y Rentabilidad por trimestres</li><li>Márgenes de ventas y rotación de activos (Indicadores y Ratios Financieros - Trimestrales)</li><li>Informes de eficiencia Operativa</li><li>Incremento de Ingresos Financieros</li><li>Índice del clima laboral</li><li>Nivel de Productividad - Evaluaciones de desempeño.</li><li>Eficacia en capacitaciones</li></ul>
<b>FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL PUESTO:</b>			
<b>FUNCIONES ESTRATEGICAS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Participar en la elaboración del Plan Estratégico de la empresa</li><li>Proponer a la Gerencia General el plan operativo, plan de adquisiciones y presupuesto de la gerencia a su cargo</li><li>Supervisar y evaluar periódicamente la ejecución del plan operativo, plan de adquisiciones, presupuestos, entre otros, de la Gerencia.</li></ol> <b>GESTION SOBRE:</b> <b>RECURSOS FINANCIEROS, TESORERIA Y PRESUPUESTOS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Supervisar la formulación de los planes financiero y flujo de la Empresa.</li><li>Organizar e integrar la información financiera y contable de la Empresa.</li><li>Supervisar la ejecución de las operaciones financieras con entidades bancarias y financieras, en el marco de las autorizaciones recibidas y las normas vigentes, a fin de asegurar la disponibilidad de recursos financieros que la Empresa requiera para el desarrollo de sus planes de expansión y de funcionamiento.</li><li>Supervisar el seguimiento y control de la ejecución presupuestal, así como proponer e implementar las modificaciones, transferencias y ampliaciones requeridas y autorizadas en la ejecución de proyectos y/o estudios.</li><li>Supervisar el seguimiento de las condiciones de los contratos de endeudamiento. (Acreedores - Bancos)</li><li>Supervisar y evaluar las actividades de Tesorería de la Empresa, y autorizar, ejecutar, controlar y custodiar los ingresos y egresos.</li><li>Supervisar las operaciones de cobranza.</li></ol> <b>CONTABILIDAD Y COSTOS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Supervisar la formulación de los Estados Contables Financieros de la empresa</li><li>Supervisar las actividades de registro y contabilización de las operaciones de la Empresa.</li><li>Supervisar la organización y ejecución del sistema de costos y elaborar las propuestas de mejora que correspondan.</li><li>Supervisar la ejecución de los aspectos tributarios de la empresa.</li></ol>			



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS APROBACION: DE ACUERDO A RES:015-2017-GG		VERSION: 03 FECHA: 22/11/2017 PAG. 1 DE 6	
NOMBRE DEL PUESTO		AREA RESPONSABLE	CODIGO DEL PUESTO
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	GAF-03

<b>LOGISTICA</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Supervisar el proceso de planeamiento, organización, ejecución y control del soporte logístico y de almacenes.</li><li>Supervisar la ejecución de los procesos de contrataciones, la gestión de almacenes e inventarios, el control patrimonial, entre otros servicios logísticos de la empresa. (compras diarias, proveedores y clientes)</li></ol> <b>RECURSOS HUMANOS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Supervisar la administración de la cultura y clima organizacional de la empresa.</li><li>Supervisar el proceso de administración de los recursos humanos, en lo que se refiere al reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, entre otros.</li><li>Supervisar la administración de la estructura de remuneraciones y beneficios, así como supervisar la elaboración de estudios que permitan fundamentar y formular nuevas propuestas para mantener la competitividad de la Empresa en los procesos de captación, estímulo y retención del personal.</li><li>Supervisar la administración de los indicadores de gestión, así como disponer las acciones correctivas que puedan corresponder.</li><li>Supervisar y controlar el cumplimiento de los contratos con terceros.</li></ol> <b>SISTEMA DE GESTION EMPRESARIAL</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Supervisar el desarrollo, implementación y mejora continua del Sistema de Gestión Integrado.</li><li>Ejecutar y/o supervisar el desarrollo, implementación y mejora continua de actividades del Sistema de Control Interno, Control de Riesgos y Continuidad de Negocio correspondientes a la Gerencia.</li><li>Supervisar la gestión de riesgos identificados en la Gerencia de Administración y Finanzas</li></ol> <b>INFORMES</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Elaborar los informes solicitados por los órganos de dirección de la Empresa o de entidades externas sobre el proceso administrativo de Consorcio SyC, y, en general, de aquellas actividades que se desprenden del mismo.</li><li>Brindar a la gerencia general los informes periódicos de cada área planteados en función de saber su rendimiento y diagnostico interno.</li></ol> <b>COMITES DE GERENCIA</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Participar periódicamente en las reuniones de Comité de Gerencia.</li></ol> <b>REPRESENTACIÓN</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Representar a la Empresa en el campo de su competencia ante todo tipo de instancia o entidad, en ejercicio de las autorizaciones y delegaciones recibidas (acreedores, accionistas, terceros).</li></ol>	<b>FUNCIONES PARA PUESTOS QUE TIENEN PERSONAL A SU CARGO</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Supervisar, motivar, capacitar y realizar labores de coaching y <b>mentoring</b> al personal a su cargo.</li><li>Evaluar permanentemente el desempeño del personal a su cargo</li><li>Supervisar la preparación de los informes de gestión e informes específicos en forma certera, oportuna y validada.</li><li>Supervisar la organización y custodia del archivo en lo que se refiere a informes, estudios, información, datos, etc. del área a su cargo en sus diversas formas: documentos, planos, <b>CDs</b>, etc.</li></ol>
--	--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS APROBACION: DE ACUERDO A RES:015-2017-GG		VERSION: 03 FECHA: 22/11/2017 PAG. 1 DE 6	
NOMBRE DEL PUESTO		AREA RESPONSABLE	CODIGO DEL PUESTO
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	GAF-03

#### FUNCIONES SOBRE GESTION DE CALIDAD, GESTION AMBIENTAL Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

30. Implementar las acciones y proyectos del Sistema de Gestión Integrado de la empresa en el ámbito de la Gerencia a su cargo.
31. Proponer e implementar acciones de mejoras (racionalizar tiempos, costos, recursos, entre otros) en el puesto y área.
32. Cumplir y hacer cumplir las normas ambientales y seguridad y salud ocupacional, de acuerdo a la normatividad vigente.

#### OTRAS FUNCIONES (Para todos los puestos)

33. Mantener en reserva y manejar con suma discrecionalidad la información, los documentos, conversaciones, y otros que sean de interés empresarial.
34. Cuidar por el uso y buen estado de los materiales, equipos, maquinarias instrumentales, entre otros asignados a su puesto
35. Cumplir cabalmente y proponer mejoras a las políticas, normas, directivas y procedimientos competentes a su área
36. Cumplir las acciones encomendadas en los comités o comisiones que se le designe
37. Preparar informes específicos que se le soliciten en forma certera, oportuna y validada
38. Otras funciones que le asigne el Gerente General.

#### RIESGOS PROFESIONALES Y RIESGOS FISICOS

Riesgo Profesional: Tiene a cargo la responsabilidad de la supervisión de la administración del personal, de los recursos económicos y financieros, recursos logísticos, patrimoniales, entre otros.

Riesgo Físico: Viaja con frecuencia al campo a supervisar la administración de los diversos procesos

#### ESFUERZOS FISICOS Y ESFUERZOS MENTALES

Esfuerzo Físico: cuando viaja para supervisar y controlar los procesos administrativos

Esfuerzo Mental: Muy alta capacidad analítica, de síntesis y de concentración

#### PERFIL DESEADO

PROFESION DESEADA: Administrador de Negocios, o Contador, o Ingeniero Industrial, o Ingeniero Economista o Profesión a fin Colegiada

ESTUDIOS ESPECIALIZADOS: De preferencia con MBA en Administración o Gestión de Pymes, o especialización en Finanzas, Gerencia de Recursos Financieros, Costos y Presupuestos, Actividad Empresarial del Estado, Ley de Contrataciones del Estado y/o programas equivalentes. O también en Administración y Organización, Planeamiento, Gestión Estratégica, etc.

OFIMATICA: Nivel medio

INFORMATICA ESPECIALIZADA: De preferencia en administración, finanzas, contabilidad, presupuesto, entre otros.

IDIOMA: inglés medio (lectura)

AÑOS DE EXPERIENCIA: 05 Años de experiencia en cargos similares



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS APROBACION: DE ACUERDO A RES:015-2017-GG		VERSION: 03 FECHA: 22/11/2017 PAG. 1 DE 6	
NOMBRE DEL PUESTO		AREA RESPONSABLE	CODIGO DEL PUESTO
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	GAF-03

COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Liderazgo					A
Capacidad Analítica					A
Negociación					A
Preparación de Informes y documentos					A
Visión Estratégica					A
Planeamiento y Organización					A
Administración de Costos					A
Conocimiento de la normatividad del sector					B
Gestión del Presupuesto					B
Contabilidad				B	
Finanzas					A
Logística					A
Recursos humanos				B	
Tecnologías de la Información				B	
Sistema de Gestión Integrado				B	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Cumplimiento de logros					G
Trabajo en equipo					G
Respeto					G
Responsabilidad					G
Compromiso					G
Honestidad					G

#### IMPORTANCIA DE LA COMPETENCIA

- COMPETENCIA A: Competencia Esencial
- COMPETENCIA B: Competencia Importante
- COMPETENCIA G: Competencia Genérica u Organizacional

#### NIVEL DE LA COMPETENCIA

NIVEL 5: Gerencia Estratégico o Maestro  
NIVEL 4: Gerencial Operativo  
NIVEL 3: Supervisión  
NIVEL 2: Análisis y Seguimiento  
Nivel 1: Operativo

Fuente: Propia

Elaboración: Propia



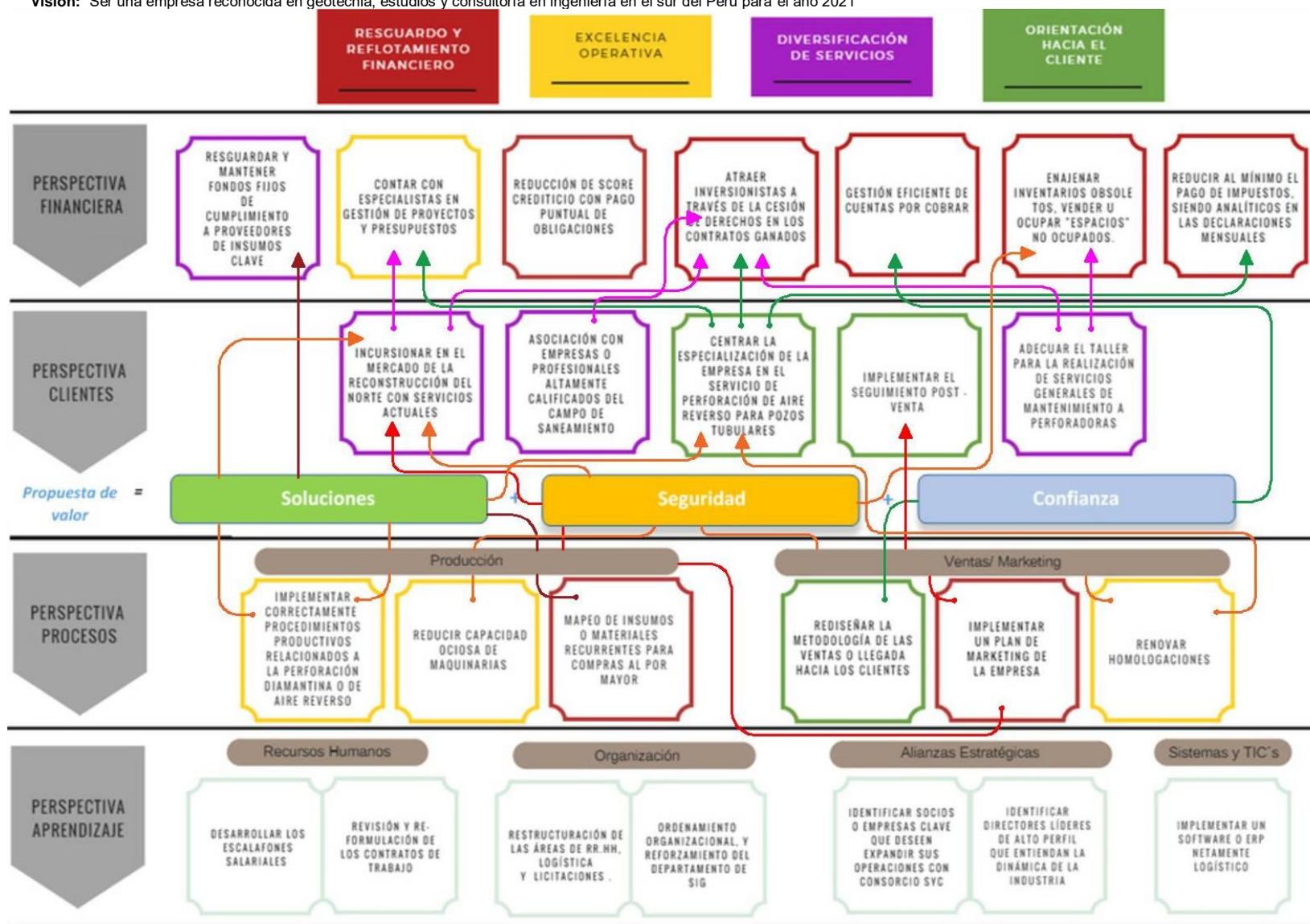
### 3.9. Evaluación y control

#### 3.9.1. Mapa estratégico

Figura 42: Propuesta mapa estratégico Consorcio SyC

**Misión:** Somos una empresa dedicada al desarrollo de proyectos hidráulicos de envergadura y ejecución de estudios geotécnicos integrales, haciendo posible que nuestros clientes cuenten con información definitiva y precisa para la construcción, ingeniería de detalle, estudios básicos y otros para el sector minero, energético o agroindustrial la cual se complementa con una óptima infraestructura y equipos versátiles con el apoyo de profesionales de experiencia en proyectos de renombre nacional, para ello hacemos uso eficiente y racional de recursos acompañada de la mejor tecnología disponible, comprometidos con la seguridad y salud ocupacional y las buenas prácticas medioambientales

**Visión:** "Ser una empresa reconocida en geotecnia, estudios y consultoría en ingeniería en el sur del Perú para el año 2021"



*Tabla 45 Definición estrategias de Largo Plazo 2018 - 2021*

<b>Lineamientos estratégicos</b>	<b>Definición</b>
Resguardo y reflotamiento financiero	Esta estrategia de largo plazo buscará revertir la deficiencia y debilidad financiera de la organización, se pensará en iniciativas estratégicas con alto impacto a la gestión de cuentas por cobrar y pagar, enajenar activos fijos ociosos y ser más eficientes en las labores diarias de finanzas y contabilidad.
Excelencia operativa	Mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos (debilidad latente y fundamental que llevan al éxito o fracaso de un proyecto), se buscará esta eficiencia contando con personal altamente calificado en el área productiva y consecuentemente implementar y cumplir los procedimientos operativos.
Diversificación de servicios	Se incursionará en un nuevo mercado a la cual la empresa responde positivamente con maquinaria, personal y equipos. Se conoce de una alta demanda hacia los servicios de perforación de pozos tubulares y estudios hidrogeológicos que son muy requeridos para la industria minera y entidades estatales.
Orientación al cliente	Con el fin de conocer el grado de satisfacción de los servicios y la calidad de la misma, esta estrategia se consolidará en la implementación del seguimiento post venta, a fin de conocer el grado de aceptación, percepción y cumplimiento de servicios y las posibles debilidades en la cadena de operaciones, se buscará además una nueva metodología y diseño de ventas orientado hacia las inquietudes de los clientes.

### **3.9.1.1. Perspectivas de control**

#### **3.9.1.1.1. Aprendizaje interno**

La perspectiva aprendizaje interno buscará afianzar la estructura organizacional contemplando planes de acción relacionados a los recursos humanos, la consolidación en alianzas estratégicas y los sistemas de información y comunicaciones.

*Tabla 46: Definición de objetivos de corto plazo – perspectiva aprendizaje*

<b>OCP</b>	<b>Definición</b>
Desarrollar escalafones salariales	Es importante establecer esquemas salariales de acuerdo al tipo de trabajo realizado y a un estudio de productividad, la responsabilidad relacionada al nivel de conocimientos y perfil requerido para el puesto
Revisión y reformulación de los contratos de trabajo	Reformulación y revisión del 100% de contratos laborales y contratos con clientes, con la finalidad de prevenir contingencias y proteger los intereses de la empresa sin descuidar sus obligaciones.
Reestructuración de las áreas de RR.HH., Logística y Licitaciones	Al ser áreas críticas para la empresa es necesario contemplar una reestructuración total de las áreas mencionadas empezando con la contratación de nuevo personal, y la implementación rigurosa de sus nuevos procedimientos de trabajo
Ordenamiento Organizacional y reforzamiento del departamento de SIG	La estructura orgánica no es la adecuada y no responde a la realidad de la empresa por lo que necesita una corrección y un nuevo direccionamiento, así mismo es preciso implementar nuevos procedimientos administrativos que se diseñaran a su totalidad con la mejora del departamento de SIG (Sistema Integrado de Gestión).
Identificar socios o empresas clave que deseen aumentar sus operaciones con Consorcio SyC	La asociación con otras empresas es posible mediante alianzas que promuevan las sinergias y complementen esfuerzos, recursos y capacidades. La creación de consorcios o alianzas refuerza y mejora la posición competitiva de la empresa.
Identificar directores líderes de alto perfil que entiendan la dinámica de la industria	Los directores tienen la facultad de ser órganos superiores de control, supervisión y toma de decisiones; estos permitirán mejorar la gestión de los recursos y apuntalar mejores estrategias para la organización.

### 3.9.1.1.2. Procesos

Esta perspectiva está enfocada a mejorar aspectos relacionados a la operatividad de la organización tal como son; reestructurar los procedimientos productivos en búsqueda de la eficiencia hasta renovar las homologaciones y acreditaciones por entidades auditoras.

*Tabla 47: Definición de objetivos de corto plazo – perspectiva procesos*

OCP	Definición
Implementar correctamente procedimientos productivos relacionados a la perforación diamantina o aire reverso	El propósito es mejorar la eficiencia en cada una de las operaciones y etapas que componen los servicios de perforación y exploraciones con la adecuada implementación y practica de procedimientos productivos.
Realizar capacidad ociosa de maquinarias	De acuerdo a las necesidades del mercado, es de vital importancia evaluar la productividad de cada máquina disponible con la determinación de valor. Analizar los aspectos como su permanencia, una actualización o una reparación, ya que una maquinaria productiva, alineada a sus especificaciones técnicas y capacidades, incide directamente en la rentabilidad de cada proyecto.
Mapeo de insumos o materiales recurrentes para compras al por mayor	Garantizar el flujo constante de materiales, insumos o herramientas vitales para la realización del servicio reduce las pérdidas de dinero por sobrecostos y/o tiempos ociosos en producción
Rediseñar la metodología de ventas o llegada hacia los clientes	De acuerdo a criterios mencionados en la investigación del entorno externo, los clientes sienten seguridad cuando se les brinda un soporte técnico exhaustivo y preciso en las etapas tempranas del contacto inicial. Al mejorar el acercamiento al cliente a través de

	metodologías de ventas más directas es posible aumentar la cantidad de proyectos adjudicados.
Implementar un plan de marketing	El plan apunta a incrementar las estrategias de venta y aproximación a los clientes, conociendo sus principales características y aprovechándolas para incrementar la cantidad de licitaciones privadas obtenidas
Renovar homologaciones	Este punto ayuda a la creación de valor en los servicios ofrecidos, mejora la oferta e imagen ante posibles clientes y hace que las operaciones sean siempre más eficientes al seguir procedimientos precisos, manteniendo maquinaria certificada para la elaboración de estudios geotécnicos e hidráulicos, perforaciones diamantinas y aire reverso

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 3.9.1.1.3. Clientes

Esta perspectiva está enfocada en mejorar aspectos como la participación de mercado, las estrategias de venta y comercialización, así como la generación de nuevos servicios y el enfoque en la satisfacción del cliente y las buenas relaciones comerciales.

*Tabla 48: Definición de objetivos de corto plazo – perspectiva cliente*

OCP	Definición
Incursionar en el mercado de la reconstrucción del norte con servicios adicionales	El programa de Reconstrucción con Cambios, producto del fenómeno del Niño Costero, presenta grandes oportunidades económicas para empresas relacionadas a la geotecnia, los montos de contrataciones son elevados y la cantidad de competidores no es excesiva por lo que existe espacio para generar rentabilidad.

Asociación con empresas o profesionales altamente capacitados del campo de saneamiento.	El saneamiento es un rubro que está incluido en el programa de reconstrucción con cambios y esta estrategia implicaría una diversificación no relacionada que conllevaría a reducir el riesgo de mercado, ampliando de esta manera la cartera de servicios que ofrecería la empresa.
Centrar la especialización de la empresa en el servicio de perforación de aire reverso para pozos tubulares	La empresa cuenta con la maquinaria correcta para el desarrollo de estas actividades y, sumado a la gran cantidad de licitaciones previstas en el programa de reconstrucción con cambios, nos permite avizorar un panorama económico favorable al dirigir los esfuerzos económicos, técnicos y comerciales a la perforación de pozos tubulares.
Implementar el seguimiento post venta	Esta iniciativa nace con la finalidad de instaurar buenas relaciones comerciales con los antiguos clientes que conlleve a la contratación de nuevos servicios gracias a la mejora en aspectos técnicos, administrativos u operativos de las obras gracias al <i>feedback</i> resultado de las investigaciones.
Adecuar el taller para la realización de servicios generales de mantenimiento a perforadoras	Dada la poca oferta de talleres especializados en el mantenimiento de máquinas perforadoras es que nace este objetivo de corto plazo. Esta propuesta contempla una diversificación relacionada.

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

#### 3.9.1.1.4. Financiero

En la perspectiva financiera se reforzará mediante una serie de acciones o planes de corto plazo que aportarán mayor valor monetario y ayudarán a estabilizar la situación de la empresa hasta alcanzar niveles más razonables de endeudamiento, liquidez, entre otros indicadores.

*Tabla 49: Definición de objetivos de corto plazo – perspectiva financiera*

<b>OCP</b>	<b>Definición</b>
Resguardar y mantener fondos fijos de cumplimiento a proveedores de insumos claves.	Es importante mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores de insumos vitales garantizando pagos puntuales y condiciones mercantiles acorde a la situación de cada proyecto y de la empresa
Contar con personas especialistas en gestión de proyectos y presupuestos.	La iniciativa surge con la finalidad de mejorar la gestión financiera de los proyectos a través de profesionales con sólidos conocimientos en gestión de los mismos. Al mejorar la programación y uso de presupuestos inmediatamente se mejora el ratio de liquidez y el proyecto puede continuar sin generar pérdidas, sobrecostos o imprevistos que afecten la estructura monetaria de la empresa. Adicionalmente impulsa la eficiencia y las utilidades generadas por obra ejecutada.
Reducción de Score crediticio con pago puntual de obligaciones.	Con un adecuado manejo presupuestario y manteniendo buenas relaciones comerciales con las entidades bancarias la empresa puede asociarse nuevamente con estos y generar apalancamiento financiero necesario para estimular la gestión de presupuestos, cartas fianzas y toda herramienta necesaria para mejorar la eficiencia de cada proyecto.
Atraer inversionistas a través de la cesión de derechos en los contratos ganados.	Dada la situación de sobreendeudamiento de la organización una de las mejores alternativas de apalancamiento es la cesión de derechos. Donde el inversionista se enfoca en la rentabilidad de cada proyecto, apartando la mirada del riesgo en base a indicadores o ratios financieros, el retorno de la inversión se da directamente de la utilidad de cada proyecto mas no de la que genera la empresa en su conjunto. De esta manera el inversionista se puede proteger del riesgo que involucra la inyección directa

	de capital a la empresa asegurando un flujo de dinero constante por cada valorización
Gestión eficiente de cuentas por cobrar	En vista que las políticas de pago de la mayoría de empresas privadas y entidades del estado varia en un periodo de entre los 15 y 60 días de presentada la factura, la mejor manera de generar liquidez inmediata para atender necesidades urgentes es mediante el <i>factoring</i> ; esto hace que se alcance un nivel de liquidez suficiente para sostener la estructura de costos de la empresa durante todo el periodo que dure la cobranza de facturas.
Enajenar inventarios obsoletos, vender u ocupar “espacios” no ocupados	Realizar un análisis minucioso de maquinaria parada y evaluar su venta o reparación, de acuerdo a las necesidades del mercado a futuro. De igual manera, se necesita generar rentabilidad de todos aquellos espacios físicos del edificio administrativo con el objetivo de crear nuevas fuentes de ingreso.
Reducir al mínimo el pago de impuestos siendo analíticos en las declaraciones mensuales	Un manejo inteligente de los tiempos y generación de facturas, así como del gasto tributariamente aceptado conllevaría a reducir al mínimo el pago de impuestos mensuales, aumentando de esta manera la liquidez de la empresa en el corto plazo.

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 3.9.2. Tablero de control balanceado (BSC)

A continuación, se detalla los principales objetivos de corto plazo, responsables, indicadores de gestión, unidades de medida, frecuencia, la meta que se debe de cumplir y el tiempo en el que se deben ejecutar estas tareas.



**Tabla 50: Tablero de Control Balanceado – Consorcio SyC**

	PERSPECTIVA	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	RESPONSABLES	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	TIEMPO
OCP- 1.1	Financiera	Contar con personas especialistas en gestión de proyectos y presupuestos para ocupar el puesto de jefe de proyecto y gerencia de producción, requerimiento en conocimientos de costeo, programación y ejecución de presupuestos. Conocimiento S10 , MS Project, Excel. Certificación PMI	Gerente General, Sub Gerente, Gerente de Producción, Jefe de Estudio	Número de especialistas contratados	Número	Anual	2	2 Años
OCP - 3.3		Reducción del Score crediticio a través del pago puntual a las entidades financieras para acceder a nuevos financiamientos.	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Finanzas	Puntaje del Score Crediticio	Puntaje	Semestral	2	1 año
OCP - 3.4		Atraer a uno o varios inversionistas, a través de la cesión de derechos en los contratos ganados, por un monto mínimo de S/ 1.5 Millones siendo el punto optimo S/3.5 Millones.	Gerente General, Sub Gerente, Gerente de Producción, Jefe de Estudio	Cantidad de dinero invertido en la empresa	Número (expresado en millones de soles)	Trimestral	1.5	1 año
OCP - 4.1		Gestionar la rotación de efectivo de las cuentas por cobrar mediante el uso de factoring	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Finanzas	Porcentaje de efectivo cobrado mediante factoring vs ingresado por cobranza habitual	Porcentaje	Bimestral	50%	6 meses
OCP - 4.2		Liquidar inventarios/existencias obsoletas, vender u ocupar "espacios" no ocupados.	Gerente General, Sub Gerente, Gerente Administrativo, Encargada de Contabilidad, Jefe de Finanzas	Cantidad de ingresos generados por ventas	Número (expresado en miles de soles)	Mensual	8	6 meses
OCP - 5.1		Reducir al mínimo el pago de impuestos, siendo analíticos en las declaraciones mensuales de compras, ventas PDT	Gerente General, Gerente Administrativo, Encargada de contabilidad, Asistente de contabilidad	Ahorro en IGV Pagado (expresado en miles de soles)	Unidad	Mensual	5	1 año
OCP - 2.1	Clientes	Incursionar en el mercado de la reconstrucción en las actividades de: a) Pozos Tubulares, b) Estudios Hidráulicos e irrigaciones, c) Inyecciones de Cemento	Gerente General, Sub Gerente, Contador General, Encargada de Contabilidad, Jefe de Finanzas	Número de contratos ganados	Número	Anual	5	2 años
OCP - 2.3		Asociación con empresas o profesionales altamente calificados del campo de saneamiento, para participar en el plan de reconstrucción con cambios	Gerente General	Número de alianzas estratégicas	Número	Mensual	2	6 meses
OCP - 7.1		Rediseñar la metodología de las ventas o llegada hacia los clientes, colocar a personas influenciadoras en la zona de proyectos o licitaciones	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Licitaciones	Número de licitaciones ganadas	Número	Anual	5	2 años
OCP - 7.2		Centrar la especialización de la empresa en el servicio de perforación de aire reverso para pozos tubulares	Gerente General, Sub Gerente, Gerente Administrativo, Gerente de Producción	Porcentaje de ingresos por aire reverso en relación con el total de ingresos	Porcentaje	Anual	70%	2 años
OCP - 11.1		Implementar el seguimiento post venta o la satisfacción del cliente de los servicios ofrecidos por parte de la organización	Gerente General, Jefe de Licitaciones	Índice de satisfacción del cliente	Porcentaje	Trimestral	60%	1 Año
OCP - 12.1		Adecuar en forma óptima el taller de la empresa para la realización de servicios generales de mantenimiento a perforadoras	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Mantenimiento	Cantidad de dinero invertido en relación al total necesario (expresado en miles de soles)	Número	Anual	100	2 años
OCP - 6.1	Procesos	Realizar un estudio sobre la productividad de las maquinarias disponibles para encontrar capacidad ociosa y maquinaria sin uso.	Gerente General, Sub Gerente, Gerente de Producción	Porcentaje de capacidad ociosa	Porcentaje	Semestral	70%	2 años
OCP - 7.3		Implementar un plan de marketing de la empresa	Gerente General, Sub Gerente, Gerente Administrativo, Consultor externo	Cantidad de estrategias implementadas	Número	Semestral	12	1 año
OCP - 9.1		Mapeo de insumos o materiales recurrentes para compras al por mayor creando contratos y garantizar pagos y líneas de crédito a los proveedores	Gerente General, Gerente de Producción, Jefe de Logística, Asistente de Logística	Porcentaje de insumos o materiales comprados al mayor en relación al total recurrente	Porcentaje	Bimestral	20%	1 año
OCP - 9.2		Resguardar y mantener fondos fijos de cumplimiento a proveedores de insumos clave	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Finanzas, Jefe de Logística	Porcentaje de proveedores que cuenta con un fondo fijo	Porcentaje	Mensual	20%	6 meses
OCP - 10.3		Renovar homologaciones de elaboración de estudios geotécnicos e hidráulicos, perforaciones diamantina y aire reverso	Gerente General, Sub Gerente, Gerente de Producción, Consultor Externo	Cantidad de Homologaciones obtenidas	Porcentaje	Anual	2	2 años
OCP - 11.2		Diseñar e implementar los procedimientos productivos relacionados a la perforación diamantina o de aire reverso	Gerente General, Sub Gerente, Gerente de Producción	Porcentaje de procedimientos productivos implementados en relación al total	Porcentaje	Mensual	50%	5 meses
OCP - 1.2	Aprendizaje	Implementar un sistema o ERP netamente logístico para gestionar eficientemente las compras e inventarios para reducir las pérdidas en oficina y proyecto.	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Licitaciones	Porcentaje de avance en la implementación	Porcentaje	Mensual	100%	5 meses
OCP - 2.2		Reestructuración del área de RR.HH, Logística, Reestructuración del área de licitaciones con la creación del departamento comercial.	Gerente General, Sub Gerente, resto de personal administrativo y operativo	Número de Áreas reestructuradas	Número	Anual	3	1 año
OCP - 3.1		Desarrollar los escalafones salariales de acuerdo a un estudio de productividad	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Finanzas	Porcentaje de avance en la implementación	Porcentaje	Mensual	50%	6 Meses
OCP - 3.2		Revisión y reformulación de los contratos de trabajo para establecer términos y condiciones claras que protejan los intereses de la empresa	Gerente General, Sub Gerente, Gerente Administrativo, Jefe de Recursos Humanos, Abogados	Porcentaje de contratos reformulados en relación del total de contratos	Porcentaje	Mensual	100%	3 meses
OCP - 8.2		Identificar socios o empresas clave que deseen expandir sus operaciones con Consorcio SyC	Gerente General, Sub Gerente	Número de socios o alianzas estratégicas	Número	Trimestral	1	1 año
OCP - 10. 1		Identificar a posibles directores líderes de alto perfil que sepan del Know How de la industria	Gerente General, Sub Gerente	Número de personas dispuestas a formar un directorio	Número	Anual	3	2 Años
OCP - 10.2		Contar con la estructura organizacional ordenada, implementar procedimientos y políticas reforzando el departamento de SIG	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de SGI	Porcentaje de procedimientos implementados en relación al total	Porcentaje	Mensual	100%	5 meses

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 3.9.3. Planes de acción o tácticas a realizar para cumplir los OCP

En los siguientes cuadros se desarrollarán más a fondo cada uno de los objetivos de corto plazo, estos estarán compuestos de una serie de tácticas más específicas que ayudarán a definir claramente las acciones a realizar

*Tabla 51: Tácticas planteadas para la perspectiva financiera*

	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	TÁCTICAS
OCP - 1.1	Contar con personas especialistas en gestión de proyectos y presupuestos para ocupar el puesto de jefe de proyecto y gerencia de producción, requerimiento en conocimientos de costeo, programación y ejecución de presupuestos. Conocimiento S10 , MS Project, Excel. Certificación PMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar el presupuesto de la empresa</li> <li>Establecer un salario acorde al mercado que sea suficientemente atractivo</li> <li>Revisar el presupuesto de la empresa</li> <li>Establecer un salario acorde al mercado que sea suficientemente atractivo</li> <li>Fijar las compensaciones adicionales que estos profesionales deban tener</li> <li>Tercerizar el servicio de contrataciones mediante empresas consultoras de recursos humanos</li> <li>Mejoramiento de la infraestructura referente a las instalaciones laborales del personal entrante</li> </ul>
OCP - 3.3	Reducción del Score crediticio a través del pago puntual a las entidades financieras para acceder a nuevos financiamientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un presupuesto mensual directamente cargado de los ingresos por proyecto para el pago de obligaciones</li> <li>Negociar con bancos la posibilidad de extender la vida del préstamo reduciendo la cuota mensual</li> <li>Vender maquinaria o equipos que no se utilicen con la finalidad de obtener liquidez</li> <li>Recuperar inmueble o propiedades para luego preñarlas con Panderó produce con el objetivo de obtener dinero a una tasa de interés muy baja y pagar prestamos mas caros</li> <li>Negociar con bancos el levantamiento de garantías para la venta de activos</li> </ul>
OCP - 3.4	Atraer a uno o varios inversionistas, a través de la cesión de derechos en los contratos ganados, por un monto mínimo de S/ 1.5 Millones siendo el punto optimo S/3.5 Millones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicar anuncio de solicitud de inversionistas en la paginas web <a href="http://www.angelesinversionistas.com">www.angelesinversionistas.com</a> y otros portales relacionados</li> <li>Ganar licitaciones privadas o publicas por un monto mínimo de S/ 500,000.00</li> <li>Identificar posibles inversionistas o personas interesadas en obtener una rentabilidad sobre su dinero invertido</li> <li>Realizar el acercamiento y propuesta formal en compañía de un abogado especialista</li> <li>Definir los términos de pagos, montos e interés a pagar</li> <li>Firma del contrato e ingreso del dinero para capital de trabajo</li> </ul>
OCP - 4.1	Gestionar la rotación de efectivo de las cuentas por cobrar mediante el uso de factoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar a nuevos proveedores de factoring con menor cobro de interés</li> <li>Gestionar cuentas por cobrar a clientes mediante modalidades directas de financiamiento o financiamiento de facturas mediante entidades externas</li> <li>Incluir en futuras contrataciones clausulas de pago que resguarden intereses de la compañía con garantías y penalidades</li> </ul>
OCP - 4.2	Liquidar inventarios/existencias obsoletas, vender u ocupar "espacios" no ocupados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un inventario general de bienes y activos</li> <li>Determinar que bienes o activos no se usan, están inoperativos, o desfasados</li> <li>Publicar la venta en portales de comercio electrónico como Olx, MercadoLibre, entre otros</li> <li>Metrar la terraza y todo el ultimo piso</li> <li>Diseño y construcción de oficinas "Co-working" en los aires del edificio</li> <li>Diseño y construcción de una nueva entrada independiente en la parte posterior del edificio</li> <li>Equipamiento de oficinas con indumentaria y equipos necesarios</li> <li>Alquiler de oficinas y espacios de acuerdo a tarifas referenciales en el mercado</li> </ul>
OCP - 5.1	Reducir al mínimo el pago de impuestos, siendo analíticos en las declaraciones mensuales de compras, ventas PDT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concretar reuniones mensuales para realizar ajustes en las declaraciones con la ayuda del contador general y la encargada de licitaciones</li> </ul>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

**Tabla 52: Tácticas planteadas para la perspectiva mercado, cliente**

	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	TÁCTICAS
OCP - 2.1	Incursionar en el mercado de la reconstrucción en las actividades de: a) Pozos Tubulares, b) Estudios Hidráulicos e irrigaciones, c) Inyecciones de Cemento	<p>Establecer tentativas de participación en el norte de acuerdo al plan de reconstrucción con cambios publicado</p> <p>Determinación del equipo, maquinarias y personas necesarias para la participación en licitaciones</p> <p>Determinar presupuesto estimado de gastos de traslado, viáticos y generales</p> <p>Realizar primer viaje de exploración y reconocimiento de proyectos</p> <p>Visita a autoridades y responsables a cargo de las licitaciones</p> <p>Reconocimiento de posibles proveedores, aliados estratégicos, inversionistas y competencia</p> <p>Establecer red de contactos para futuras negociaciones</p> <p>Realizar seguimiento a licitaciones publicas en portal SEACE</p> <p>Participación en licitaciones</p>
OCP - 2.3	Asociación con empresas o profesionales altamente calificados del campo de saneamiento, para participar en el plan de reconstrucción con cambios	<p>Realizar viaje de exploración y reconocimiento de proyectos</p> <p>Reconocimiento de posibles proveedores, aliados estratégicos, inversionistas y competencia</p> <p>Reconocimiento de empresas nacionales, extranjeras o profesionales altamente capacitados en saneamiento</p> <p>Acercamiento y propuesta de asociación y/o consorcio</p> <p>Participación conjunta en licitaciones</p>
OCP - 7.1	Rediseñar la metodología de las ventas o llegada hacia los clientes, colocar a personas influenciadoras en la zona de proyectos o licitaciones	<p>Contratar a una profesional en ventas con experiencia en contratación con el estado que permita mantener</p> <p>Apertura una nueva oficina en la ciudad de Piura con el personal adecuado enfocado en ventas.</p> <p>Asignación de salarios y contratos de profesionales encargados de ventas bajo un esquema de sueldo fijo mas comisiones de ventas por proyecto ganado</p> <p>Identificación de los ejecutores de obras y los montos totales de participación</p>
OCP - 7.2	Centrar la especialización de la empresa en el servicio de perforación de aire reverso para pozos tubulares	<p>Incursionar en la elaboración de pozos tubulares en el mercado de la reconstrucción con cambios</p> <p>Repotenciar la maquina LK-21 para lograr una operatividad máxima</p> <p>apuntar las estrategias comerciales y los esfuerzos de ventas y marketing en el sector de pozos tubulares</p> <p>Posicionarse como una empresa reconocida en la perforación de pozos tubulares a nivel sur</p> <p>Lograr alianzas estrategias con profesionales capacitados en la operación de perforadoras de aire reverso</p>
OCP - 11.1	Implementar el seguimiento post venta o la satisfacción del cliente de los servicios ofrecidos por parte de la organización	<p>Realizar encuestas de satisfacción al cliente al finalizar cada servicio</p> <p>Contratar a un profesional en Marketing para la elaboración de encuestas, digitación y presentación de informes referentes a satisfacción</p> <p>Constatar en campo la calidad del trato de los jefes de proyecto y personas que tengan contacto con el cliente</p> <p>Adoptar acciones correctivas para mejorar la calidad del servicio y por consecuente su satisfacción</p>
OCP - 12.1	Adecuar en forma óptima el taller de la empresa para la realización de servicios generales de mantenimiento a perforadoras	<p>Plantear un fondo de inversión que se alimente mensualmente por un monto mínimo de S/4200.00</p> <p>Realizar una programación de inversiones semestrales apoyadas en el fondo de ahorro</p> <p>Plantear mejoras de personal y reajuste a la infraestructura tales como pintado y diseño de lay-out</p> <p>Publicar en revistas del rubro (Rumbo minero, etc.) promoviendo los nuevos servicios de mantenimiento</p> <p>Elaboración de brochures contiendo información crucial de los servicios de mantenimiento que se ofrecerán</p>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

**Tabla 53: Tácticas planteadas para la perspectiva operaciones y procesos**

	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	TÁCTICAS
OCP - 6.1	Realizar un estudio sobre la productividad de las maquinarias disponibles para encontrar capacidad ociosa y maquinaria sin uso.	Inventariar el total de maquinarias disponibles y que se encuentren operativas Revisar el estado y reparaciones pendientes de la maquinaria Contrastar el uso de maquinaria con los contratos ganados Brindar mantenimientos prioritarios a maquinarias con mayor uso Búsqueda de oportunidades de negocio para incrementar el uso de maquinaria ociosa
OCP - 7.3	Implementar un plan de marketing de la empresa	Contratar a especialistas en marketing industrial, con experiencia en licitaciones públicas y ventas corporativas.
OCP - 9.1	Mapeo de insumos o materiales recurrentes para compras al por mayor creando contratos y garantizar pagos y líneas de crédito a los proveedores	Identificar en los centros de costos por proyecto los insumos o materiales con mayor incidencia en diferentes tipos de proyecto (cantidades, especificaciones y rotación de uso)
OCP - 9.2	Resguardar y mantener fondos fijos de cumplimiento a proveedores de insumos clave	Gestionar de forma eficiente los recursos mediante análisis de razón beneficio/costo, ponderizar y priorizar los mismos. Ponderizar y priorizar las cuentas por pagar de los proveedores de insumos o materiales clave Aperturar una nueva cuenta bancaria de entidades no morosas por la organización para evitar sobregiros y pérdidas
OCP - 10.3	Renovar homologaciones de elaboración de estudios geotécnicos e hidráulicos, perforaciones diamantina y aire reverso	Priorizar las áreas que recibirán primero las homologaciones Revisar el presupuesto de la empresa Cotizar servicios de auditoría para la homologación Contratación de servicios para homologación de acuerdo a cronograma establecido por prioridades
OCP - 11.2	Diseñar e implementar los procedimientos productivos relacionados a la perforación diamantina o de aire reverso	Contar con equipo comprometido (colaboradores) que trabajen en la formulación de procedimientos operativos a través del análisis y la observación Crear el equipo de implementación conformado por 5 personas de diferentes áreas. Incentivar la correcta implementación de procedimientos a través de estímulos verbales y/o actividades de confraternización Designar al jefe de proyecto como encargado de supervisar el cumplimiento de procedimientos.

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

**Tabla 54: Tácticas planteadas para la perspectiva aprendizaje**

	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	TÁCTICAS
OCP - 1.2	Implementar un sistema o ERP netamente logístico para gestionar eficientemente las compras e inventarios para reducir las pérdidas en oficina y proyecto.	<p>Revisar presupuesto de la empresa</p> <p>Identificar software o soportes relacionados al movimiento típico de compras y almacenamiento (inventarios) de la organización</p> <p>Reunión de trabajo con jefe de logística, jefe de proyecto y gerente de producción para evaluar la efectividad de los softwares propuestos</p> <p>Pedir cotizaciones a los proveedores</p> <p>Negociar el pago de licencias en fraccionamientos mensuales</p>
OCP - 2.2	Reestructuración del área de RR.HH, Logística, Reestructuración del área de licitaciones con la creación del departamento comercial.	<p>Revisar el presupuesto de la empresa</p> <p>Identificación de los costos totales por departamento y su productividad total</p> <p>Identificar escalas salariales y remoción de personal poco productivo reduciendo la cantidad de trabajadores al mínimo indispensable</p> <p>Reasignación de tareas y responsabilidades a trabajadores restantes</p> <p>Reestructuración de la gerencia alta. Gerente Administrativo y Financiero escala a Gerencia General, Sub Gerencia tomará el puesto de gerente administrativo y Gerente General se traslada a gerente de ventas.</p> <p>Creación del departamento comercial</p> <p>Contratación de dos ingenieros civiles con experiencia en ventas corporativas para apoyar labores de ventas directas y contacto con cliente.</p> <p>Capacitación constante por parte del Gerente de Ventas hacia sus subordinados.</p> <p>Designar presupuesto para viáticos y gastos de ventas</p>
OCP - 3.1	Desarrollar los escalafones salariales de acuerdo a un estudio de productividad	<p>Establecer rangos salariales y posibilidad de contratación acorde al nivel de ventas o ingresos por proyectos</p> <p>Establecer la cantidad mínima de trabajadores necesarios en relación al nivel de ventas o ingresos de la empresa</p> <p>Redistribución de funciones y responsabilidades</p> <p>Asignación de salarios acorde al nivel de productividad, carga laboral y posición.</p>
OCP - 3.2	Revisión y reformulación de los contratos de trabajo para establecer términos y condiciones claras que protejan los intereses de la empresa	<p>Identificar áreas donde se suscitaron los principales problemas legales</p> <p>Establecer reuniones semanales con abogado para la redefinición de contratos</p> <p>Revisión semanal de por lo menos dos contratos</p>
OCP - 8.2	Identificar socios o empresas clave que deseen expandir sus operaciones con Consorcio SyC	<p>Exponer a la empresa como una posibilidad de diversificación con buena atracción de proyectos</p> <p>Contribuir el interés de asociación a empresas de otros rubros (constructoras, metalmecánicas, etc.) mediante coordinación directa en reuniones</p> <p>Establecer agenda de contactos y reuniones con posibles compañías interesados en diversificarse</p>
OCP - 10. 1	Identificar a posibles directores líderes de alto perfil que sepan del Know How de la industria	<p>Mapear dentro de los contactos de la Gerencia a personas con gran potencial a ocupar</p> <p>Llevar a cabo una presentación formal presentando los planes de reestructuración a futuro</p> <p>Realizar una propuesta formal a posibles directores bajo el esquema de pago de dietas acompañado de utilidades anuales en relación al rendimiento de la empresa en proyectos</p>
OCP - 10.2	Contar con la estructura organizacional ordenada, implementar procedimientos y políticas reforzando el departamento de SIG	<p>Lanzamiento de convocatoria para dos personas encargadas de la gestión integrada (Un jefe y un asistente)</p> <p>Formulación de auditorías internas inopinadas</p> <p>Elaboración de diagnósticos organizacionales al nivel de satisfacción, procedimientos, políticas, reglamentos, etc.</p>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 3.9.4. Cuadro de mando integral presupuestado

El presupuesto para cada objetivo de corto plazo estará designado en el cuadro adjunto al presente punto considerando costos unitarios y el costo total de cada iniciativa

*Tabla 55: Presupuesto a la propuesta de planeamiento estratégico – Perspectiva financiera y clientes*

	PERSPECTIVA	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	RESPONSABLES	INDICADOR	CANTIDAD AL AÑO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
OCP - 1.1	Financiera	Contar con personas especialistas en gestión de proyectos y presupuestos para ocupar el puesto de jefe de proyecto y gerencia de producción, requerimiento en conocimientos de costeo, programación y ejecución de presupuestos. Conocimiento S10 , MS Projet, Excel. Certificación PMI	Gerente General, Sub Gerente, Gerente de Producción, Jefe de Estudio	Número de especialistas contratados	2	S/99,360.00	S/198,720.00
OCP - 3.3		Reducción del Score crediticio a través del pago puntual a las entidades financieras para acceder a nuevos financiamientos.	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Finanzas	Puntaje del Score Crediticio	12	S/34,500.00	S/414,000.00
OCP - 3.4		Atraer a uno o varios inversionistas, a través de la cesión de derechos en los contratos ganados, por un monto mínimo de S/ 1.5 Millones siendo el punto optimo S/3.5 Millones.	Gerente General, Sub Gerente, Gerente de Producción, Jefe de Estudio	Cantidad de dinero invertido en la empresa	3	S/600.00	S/1,800.00
OCP - 4.1		Gestionar la rotación de efectivo de las cuentas por cobrar mediante el uso de factoring	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Finanzas	Porcentaje de efectivo cobrado mediante factoring vs ingresado por cobranza habitual	2	S/15,000.00	S/30,000.00
OCP - 4.2		Liquidar inventarios/existencias obsoletas, vender u ocupar "espacios" no ocupados.	Gerente General, Sub Gerente, Gerente Administrativo, Encargada de Contabilidad, Jefe de Finanzas	Cantidad de ingresos generados por ventas	3	S/500.00	S/1,500.00
OCP - 5.1		Reducir al mínimo el pago de impuestos, siendo analíticos en las declaraciones mensuales de compras, ventas PDT	Gerente General, Gerente Administrativo, Encargada de contabilidad, Asistente de contabilidad	Ahorro en IGV Pagado (expresado en miles de soles)	12	S/100.00	S/1,200.00
OCP - 2.1	Clientes	Incursionar en el mercado de la reconstrucción en las actividades de: a) Pozos Tubulares, b) Estudios Hidráulicos e irrigaciones, c) Inyecciones de Cemento	Gerente General, Sub Gerente, Contador General, Encargada de Contabilidad, Jefe de Finanzas	Número de contratos ganados	8	S/1,000.00	S/8,000.00
OCP - 2.3		Asociación con empresas o profesionales altamente calificados del campo de saneamiento, para participar en el plan de reconstrucción con cambios	Gerente General	Número de alianzas estratégicas	4	S/500.00	S/2,000.00
OCP - 7.1		Rediseñar la metodología de las ventas o llegada hacia los clientes, colocar a personas influenciadoras en la zona de proyectos o licitaciones	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de licitaciones	Número de licitaciones ganadas	2	S/38,000.00	S/76,000.00
OCP - 7.2		Centrar la especialización de la empresa en el servicio de perforación de aire reverso para pozos tubulares	Gerente General, Sub Gerente, Gerente Administrativo, Gerente de Producción	Porcentaje de ingresos por aire reverso en relación con el total de ingresos	1	S/4,000.00	S/4,000.00
OCP - 11.1		Implementar el seguimiento post venta o la satisfacción del cliente de los servicios ofrecidos por parte de la organización	Gerente General, Jefe de Licitaciones	Índice de satisfacción del cliente	4	S/200.00	S/800.00
OCP - 12.1		Adecuar en forma optima el taller de la empresa para la realización de servicios generales de mantenimiento a perforadoras	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Mantenimiento	Cantidad de dinero invertido en relación al total necesario (expresado en miles de soles)	4	S/10,000.00	S/40,000.00

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

**Tabla 56: Presupuesto a la propuesta de planeamiento estratégico – Perspectiva procesos y aprendizaje**

	PERSPECTIVA	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	RESPONSABLES	INDICADOR	CANTIDAD AL AÑO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
OCP - 6.1	Procesos	Realizar un estudio sobre la productividad de las maquinarias disponibles para encontrar capacidad ociosa y maquinaria sin uso.	Gerente General, Sub Gerente, Gerente de Producción	Porcentaje de capacidad ociosa	2	S/3,000.00	S/6,000.00
OCP - 7.3		Implementar un plan de marketing de la empresa	Gerente General, Sub Gerente, Gerente Administrativo, Consultor externo	Cantidad de estrategias implementadas	1	S/6,000.00	S/6,000.00
OCP - 9.1		Mapeo de insumos o materiales recurrentes para compras al por mayor creando contratos y garantizar pagos y líneas de crédito a los proveedores	Gerente General, Gerente de Producción, Jefe de Logística, Asistente de Logística	Porcentaje de insumos o materiales comprados al mayor en relación al total recurrente	3	S/400.00	S/1,200.00
OCP - 9.2		Resguardar y mantener fondos fijos de cumplimiento a proveedores de insumos clave	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Finanzas, Jefe de Logística	Porcentaje de proveedores que cuenta con un fondo fijo	6	S/6,000.00	S/36,000.00
OCP - 10.3		Renovar homologaciones de elaboración de estudios geotécnicos e hidráulicos, perforaciones diamantina y aire reverso	Gerente General, Sub Gerente, Gerente de Producción, Consultor Externo	Cantidad de Homologaciones obtenidas	1	S/18,000.00	S/18,000.00
OCP - 11.2		Diseñar e implementar los procedimientos productivos relacionados a la perforación diamantina o de aire reverso	Gerente General, Sub Gerente, Gerente de Producción	Porcentaje de procedimientos productivos implementados en relación al total	2	S/3,500.00	S/7,000.00
OCP - 1.2	Aprendizaje	Implementar un sistema o ERP netamente logístico para gestionar eficientemente las compras e inventarios para reducir las pérdidas en oficina y proyecto.	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Licitaciones	Porcentaje de avance en la implementación	1	S/7,000.00	S/7,000.00
OCP - 2.2		Reestructuración del área de RR.HH, Logística, Reestructuración del área de licitaciones con la creación del departamento comercial.	Gerente General, Sub Gerente, resto de personal administrativo y operativo	Número de Áreas reestructuradas	2	S/4,000.00	S/8,000.00
OCP - 3.1		Desarrollar los escalafones salariales de acuerdo a un estudio de productividad	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Finanzas	Porcentaje de avance en la implementación	1	S/5,000.00	S/5,000.00
OCP - 3.2		Revisión y reformulación de los contratos de trabajo para establecer términos y condiciones claras que protejan los intereses de la empresa	Gerente General, Sub Gerente, Gerente Administrativo, Jefe de Recursos Humanos, Abogados	Porcentaje de contratos reformulados en relación del total de contratos	3	S/800.00	S/2,400.00
OCP - 8.2		Identificar socios o empresas clave que deseen expandir sus operaciones con Consorcio SyC	Gerente General, Sub Gerente	Número de socios o alianzas estratégicas	4	S/300.00	S/1,200.00
OCP - 10.1		Identificar a posibles directores líderes de alto perfil que sepan del Know How de la industria	Gerente General, Sub Gerente	Número de personas dispuestas a formar un directorio	3	S/200.00	S/600.00
OCP - 10.2		Contar con la estructura organizacional ordenada, implementar procedimientos y políticas reforzando el departamento de SIG	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de SGI	Porcentaje de procedimientos implementados en relación al total	4	S/2,000.00	S/8,000.00

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 3.9.5. Cronograma de ejecución de los OCP

El cronograma para la ejecución de actividades y planes de acción esta detallado en periodos mensuales, bimestrales y trimestrales, los cuales nos darán el lineamiento de las fechas de inicio y finalización para cada objetivo

Tabla 57: Cronograma y programación de los OCP al 2020 – PF y PC

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	PERSPECTIVA	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	2018												2019						2020			
			MENSUAL												BIMESTRAL						TRIMESTRAL			
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV
OCP - 1.1	Financiera	Contar con personas especialistas en gestión de proyectos y presupuestos para ocupar el puesto de jefe de proyecto y gerencia de producción, requerimiento en conocimientos de costeo, programación y ejecución de presupuestos. Conocimiento S10 , MS Project, Excel. Certificación PMI																						
OCP - 3.3		Reducción del Score crediticio a través del pago puntual a las entidades financieras para acceder a nuevos financiamientos.																						
OCP - 3.4		Atraer a uno o varios inversionistas, a través de la cesión de derechos en los contratos ganados, por un monto mínimo de S/ 1.5 Millones siendo el punto optimo S/3.5 Millones.																						
OCP - 4.1		Gestionar la rotación de efectivo de las cuentas por cobrar mediante el uso de factoring																						
OCP - 4.2		Liquidar inventarios/existencias obsoletas, vender u ocupar "espacios" no ocupados.																						
OCP - 5.1		Reducir al mínimo el pago de impuestos, siendo analíticos en las declaraciones mensuales de compras, ventas PDT																						
OCP -2.1	Clientes	Incursionar en el mercado de la reconstrucción en las actividades de: a) Pozos Tubulares, b) Estudios Hidráulicos e irrigaciones, c) Inyecciones de Cemento																						
OCP - 2.3		Asociación con empresas o profesionales altamente calificados del campo de saneamiento, para participar en el plan de reconstrucción con cambios																						
OCP - 7.1		Rediseñar la metodología de las ventas o llegada hacia los clientes, colocar a personas influenciadoras en la zona de proyectos o licitaciones																						
OCP - 7.2		Centrar la especialización de la empresa en el servicio de perforación de aire reverso para pozos tubulares																						
OCP - 11.1		Implementar el seguimiento post venta o la satisfacción del cliente de los servicios ofrecidos por parte de la organización																						
OCP - 12.1		Adecuar en forma óptima el taller de la empresa para la realización de servicios generales de mantenimiento a perforadoras																						

Fuente: Propia

Elaboración: Propia



Tabla 58: Cronograma y programación de los OCP al 2020 – PP y PA

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	PERSPECTIVA	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	2018												2019						2020			
			MENSUAL												BIMESTRAL						TRIMESTRAL			
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV
OCP - 6.1	Procesos	Realizar un estudio sobre la productividad de las maquinarias disponibles para encontrar capacidad ociosa y maquinaria sin uso.																						
OCP - 7.3		Implementar un plan de marketing de la empresa																						
OCP - 9.1		Mapeo de insumos o materiales recurrentes para compras al por mayor creando contratos y garantizar pagos y líneas de crédito a los proveedores																						
OCP - 9.2		Resguardar y mantener fondos fijos de cumplimiento a proveedores de insumos clave																						
OCP - 10.3		Renovar homologaciones de elaboración de estudios geotécnicos e hidráulicos, perforaciones diamantina y aire reverso																						
OCP - 11.2		Diseñar e implementar los procedimientos productivos relacionados a la perforación diamantina o de aire reverso																						
OCP - 1.2	Aprendizaje	Implementar un sistema o ERP netamente logístico para gestionar eficientemente las compras e inventarios para reducir las pérdidas en oficina y proyecto.																						
OCP - 2.2		Reestructuración del área de RR.HH, Logística, Reestructuración del área de licitaciones con la creación del departamento comercial.																						
OCP - 3.1		Desarrollar los escalafones salariales de acuerdo a un estudio de productividad																						
OCP - 3.2		Revisión y reformulación de los contratos de trabajo para establecer términos y condiciones claras que protejan los intereses de la empresa																						
OCP - 8.2		Identificar socios o empresas clave que deseen expandir sus operaciones con Consorcio SyC																						
OCP - 10.1		Identificar a posibles directores líderes de alto perfil que sepan del Know How de la industria																						
OCP - 10.2		Contar con la estructura organizacional ordenada, implementar procedimientos y políticas reforzando el departamento de SIG																						

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4. Conclusiones y recomendaciones**

#### **4.1. Conclusiones**

**PRIMERO:** El análisis externo ofrece buenas señales de crecimiento económico para la región y por sobre todo para la demanda de servicios geotécnicos y elaboración de estudios, por lo que existen una atractiva cantidad de clientes con el capital suficiente para contratar servicios especializados de ingeniería, por otro lado, el alza del precio de los commodities y el aumento de capitales extranjeros para exploraciones mineras son una atractiva fuente de ingresos que se deben de aprovechar. Sin embargo, los últimos acontecimientos políticos generan un ambiente de inestabilidad económica que limita o reduce las inversiones públicas/ privadas a futuro y sumado a las condiciones adversas descritas en las cinco fuerzas de Porter hacen que el ambiente empresarial sea más abrupto y espinoso para organizaciones con una posición competitiva débil

**SEGUNDO:** La empresa ya ha llegado a un nivel de insolvencia donde al cierre del 2016 por cada sol que debe la organización esta solo tendría para pagar 0.77 soles. El nivel de endeudamiento siempre ha sido creciente pasando los márgenes que el mercado o la competencia contempla, actualmente al cierre del primer semestre del 2017 el grado de endeudamiento ha superado el 137.66%. Los pasivos ya cubrieron la totalidad de los activos por 37.66%, de esta manera se obtiene un patrimonio negativo que implica síntomas de disolución y gran déficit económico, la empresa ya no posee fondos propios o de accionistas. La situación ante el sistema financiero es también preocupante, al 14 de

noviembre del 2017 la empresa debe S/ 2'369,361.99 con un score de 2.837 y se encuentra reportada con una calificación dudosa en centrales de riesgo. Los principales acreedores son el BBVA, el BCP, Banco Scotiabank. La deuda laboral también llega a ascender cerca a los S/ 301,253.03 donde el acreedor principal es AFP Integra con S/ 193,791.64. Dentro del grupo de empresas implicadas o quienes lo avalan se encuentran; Harem Maria Zevallos Paredes, Juan Robert Cuellar Barrera, HZP CONSULTORES EIRL y Consorcio Cangallo, cada uno por S/ 1'152,461.65.

**TERCERO:** En términos generales el déficit económico financiero de Consorcio SyC fue provocado por las siguiente variables; la mala toma de decisiones basada en solo percepciones y emociones, la falta de planificación y control en estudios, el desorden al manejo de información por llevar la contabilidad externamente, la influencia y dependencia directa de falta de inversión para proyectos públicos y privados alimentado por la caída del sector minero, centralizar todos los servicios de estudios y factibilidad a una sola entidad como Agrorural, y las fuertes penalidades con alta espera en las cuentas por cobrar con el estado.

**CUARTO:** Las personas representan uno de los puntos más fuertes de la empresa, porque se ha demostrado que a pesar de las dificultades que atraviesan es un grupo muy unido y por sobre todo colaborativo además que poseen una buena política de trabajo que está orientada hacia el cliente y liderazgo en gran parte de la organización, se expone esto como un punto a favor. Por otro lado, la comunicación en Consorcio SyC no resulta efectiva, el manejo de información y el involucramiento de las áreas en determinado proyecto no dispone un nivel óptimo de participación. La falta de programas de capacitaciones o de formación profesional para los trabajadores inciden directamente en la capacidad de retener talento

**QUINTO:** Las áreas críticas para el desarrollo de la organización son: a)Recursos Humanos, b)Logística y c)Licitaciones ya que son los principales ejes administrativos/técnicos al ser los aparatos encargados del manejo de personal calificado necesario para el tipo de operaciones que se realiza, la conexión con los proveedores de insumos para las obras y servicios ejecutados y el contacto con los clientes para el aseguramiento de contrato, licitaciones y relaciones comerciales presentes y futuras. La falla de una o más áreas representa un peligro serio para la continuidad de las labores.

**SEXTO:** Gracias al proceso matricial desarrollado en la presente investigaciones es posible discernir entre un gran abanico de posibilidades y planes de acción que son capaces de resolver o atenuar en gran medida los problemas presentados por Consorcio SyC; durante todo este proceso se puede concluir que las mejores alternativas se presentan en el mejoramiento de las estrategias de ventas, la protección financiera mediante el mejoramiento de las relaciones bancarias y con proveedores, el aprovechamiento de oportunidades del mercado, tanto actuales como futuras y el reordenamiento interno.

**SETIMO:** Por último, el pronóstico de Consorcio SyC para los próximos 12 meses es incierto, en congruencia con el análisis realizado, por una parte, existen las condiciones externas adecuadas para el desarrollo económico de la empresa como los proyectos de reconstrucción con cambios y otras oportunidades tanto privadas como públicas, pero, por otro lado, la condición económica de la empresa se encuentra disminuida y por lo tanto su capacidad competitiva se ve mermada. Bajo estas circunstancias Consorcio SyC está limitada a su poder financiero. Con la aplicación correcta y precisa de planes de acción orientados a incrementar las ventajas

competitivas conservando un marco económico estable se podrá superar la situación actual y encaminarla a una posición más nivel.

#### 4.2. **Recomendaciones**

**PRIMERO:** El direccionamiento estratégico debe convertirse en el pilar para la gestión del cambio, en este proceso se considera de vital importancia la gestión por parte de los dueños de la empresa en emprender, motivar, inculcar e involucrar a todos los colaboradores lo planteado en la propuesta de planificación estratégica.

**SEGUNDO:** Complementar la planificación estratégica de acuerdo a los planes de acción y objetivos de largo plazo realizando estudios adicionales en el plan comercial o de marketing y estructurarlos aún mejor con el planeamiento financiero y presupuestal de acuerdo a los requerimientos y actividades programas dentro del proceso estratégico.

**TERCERO:** Se recomienda oficial de manera programada y ordenada los recursos y presupuestos operativos por cada proyecto por personas con alta especialización en gestión de proyectos en base al modelamiento propuesto por el PMI, ser agresivos en el ámbito comercial mediante la metodología de ventas y el alto conocimiento técnico para darle confianza al cliente.

**CUARTO:** No descuidar la especialización que presenta la empresa en los servicios de perforación de pozos tubulares, dado que es un mercado con alto potencial y no se encuentra mucha competencia, para ello, se considera importante repotenciar la maquina LK-21 que resulta ser una ventaja competitiva por explotar, a través de este servicio especializado se plantea posicionar a la empresa como una organización reconocida en perforación de pozos a nivel sur del país.

**QUINTO:** Seguir aplicando el reordenamiento y reestructuración de la organización a través de la reingeniería de procesos con el fin que todos los colaboradores se sientan cómodos desempeñando sus funciones y además conozcan su importancia y rol para el refluotamiento de la empresa, es por ello que se recomienda siempre contar con personal activo en el departamento de sistema integrado de gestión a fin también de poder trabajar en las futuras certificaciones de calidad, seguridad - salud ocupacional y medioambiental.

## REFERENCIAS

- Altman, E. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 23(4), 589-609.
- Antonio Javier Cahuana G., Giovanni Francisco Paredes M., Juan Manuel Sánchez S. (2016). *“Plan Estratégico de Geomat Ingeniería 2017 al 2019”*. (Tesis para optar el grado de Magíster en Administración). Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrado. Lima, Perú.
- Alvin Toffler (1979). *“La Tercera Ola”*. Bantam Books.
- Banco interamericano de desarrollo (1999) gestión de riesgos financieros.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2007). *“Strategic Management and Competitive Advantage”*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Berry, L. Bennet, C. y Brown, C., (1989) *Calidad de Servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras*, Madrid: Diaz de Santos
- Brealey, R.A. y Myers, S.C. (2003). *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw Hill
- Bonmatí Martínez, Julio (III Trimestre, 2011). *“El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa”*. Revista AECE (págs. 10-12)
- Cabero, J. (1998) Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. En Lorenzo, M. y otros (coords): *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales* (pp. 197-206). Granada: Grupo Editorial Universitario
- Chiavenato Idalberto (2010) *“Gestión del talento humano”*.

- Court, Eduardo (2012), Finanzas Corporativas (2ed), Buenos Aires, Argentina, CENGAGE Learning
- David, F. R. (2005). "Strategic management Concepts and cases". (10th ed.). Prentice Hall.
- Dyer, W.G. (1988), "Culture and Continuity in Family Firms", en Journal of the Family Firm Institute, I (1), pp. 37-50.
- Edmundo R. Lizarzaburu Análisis del Modelo Z de Altman en el mercado peruano 2013
- Fabio Jonathan Ceballos Trujillo (2015). *"Plan de Negocio para la Creación de una Empresa Consultora en Geotecnia y Cimentaciones en la Ciudad de San Juan de Pasto"*. (Tesis para optar el grado de Ingeniero Civil). Universidad de Nariño. San Juan de Pasto, Colombia
- Fernando D'Alessio (2016) "El proceso estratégico". Editorial Pearson
- Fred R. David (2013) "Administración Estratégica". Editorial Pearson
- Gary Dessler, Ricardo Valera (2011) "Administración de Recursos Humanos" 5ta edición, editorial Pearson
- Grupo de Investigación en Geología Aplicada, "Introducción a la Geotecnia". Universidad de los Andes
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: HarperCollins Publishers.
- Henry Mintzberg, James B. Quinn, John V. "El Proceso estratégico. Edición breve" 1era edición (Capítulo 1).
- Imanol Belausteguigoitia "Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación" 3era Edición.



- Jefferson Rojas A. (2016) "Perforación Diamantina vs Perforación Aire Reverso". Recuperado de <https://prezi.com/yxj9fupzt-0i/perforacion-diamantino-vs-perforacion-aire-reverso/>
- Jerome McCarthy, William D. Perreault (1960) "Comercialización: un enfoque gerencial". 1era Edición. Ateneo
- José Pérez Fernández (2004) "gestión por procesos". Editorial ESIC
- Kaplan, Norton (2000) "Cuadro de Mando Integral" 2da edición. Gestión
- Kaplan, Norton (2000) "Mapas estratégicos" edición Gestión
- Karl Albrecht, Ron Zemke "Gerencia de Servicios" Editorial Legis
- Kotler Philip y Gary Armstrong (2012), 14a. Edición, Pearson Education, México
- Lucas Marín (1997). "La comunicación en la empresa y en las organizaciones". Business & Economics
- Max Scharwz (2013) "Gestión de Operaciones y Proyectos mineros". Perforación Diamantina de Proyectos Mineros. Recuperado de <http://max-schwarz.blogspot.pe/2013/02/perforacion-diamantina-de-proyectos.html>
- Omar Távara, José Donayre, César Huamán (2016). *"Plan Estratégico en Tiempo de Crisis de la Unidad de Negocio de Minería Ransa"*. (Tesis para optar el grado de Magíster en Administración). Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrado. Lima, Perú.
- Pearse, J.A., II (1982). The company mission as a strategic goal. Sloan Management Review, 15-24.
- Robbins Stephen, "Comportamiento Organizacional". (15va Edición).

- Rogelio Gutiérrez P. (2016), <https://revistadelogistica.com/servicios/la-gestion-logistica-en-las-empresas-de-servicios/>
- Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B., & Mockler, R.J. (1994). "Strategic Management. A methodological approach" (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- SANJURJO, M.; REINOSO, M. (2003) Guía de valoración de empresas. Madrid: Pearson Educación. 2ª edición.
- Van Horne, Jhon M.(2010) "Fundamentos de Administración Financiera". Editorial Pearson
- Vicente Caballer M. (1998) "Métodos de valoración de empresas". 2da edición, Editorial Pirámide.
- William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker "Fundamentos de Marketing". 14va edición.
- Gestión. (2018). MEF: Perú habría cerrado el 2017 con crecimiento de 2.5%, menos de lo previsto. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/mef-peru-habria-cerrado-2017-crecimiento-2-5-previsto-226070>
- URBAS aclaración sobre la futura situación de la compañía por GESPROBOLSA 05/08/14. (2014). Megabolsa.com. Retrieved 17 March 2018, from <http://www.megabolsa.com/tribuna/gesprobolsa/3823.php>
- Ríos, F. (2018). A IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES. Tips para el crecimiento organizacional, profesional y personal Especialistas en desarrollo Organizacional, profesional y personal. Retrieved from <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Ministerio de Energía y Minas. (2017). Situación actual y retos del sector minero en Perú (pp. 1-45). Lima: Director General de Minas.

- El valor del diálogo. (2017). Defensoría del Pueblo. Retrieved 10 October 2017, from <https://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>
- Defensoría del Pueblo. (2016). Reporte Mensual de Conflictos Sociales N.º 147 (p. 4). Lima.
- Defensoría del Pueblo. (2017). REPORTE DE CONFLICTOS SOCIALES N.º 163 (p. 1). Lima.

## ANEXOS

### ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE CONSORCIO SYC

#### 2. Introducción

En el presente documento se plantearán una serie de preguntas que están clasificadas acorde a las perspectivas de la implementación estratégica. Este cuestionario nos servirá para la obtención de información y tener un panorama general del cómo se encuentra la empresa, de esta forma podremos alcanzar y definir un análisis situacional real y concreto tanto interno como externo que nos permitirá avanzar hacia la etapa del diseño estratégico.

Para una mayor precisión de análisis hacia el diagnóstico preliminar del Consorcio se recomienda su plena sinceridad y objetividad en la resolución del siguiente cuestionario:

#### 2. Cuestionario

##### **Perspectiva financiera:**

1. ¿Se cuenta con los recursos económicos necesarios para operar el negocio?  
¿Existen debilidades financieras en la organización? ¿Cuál fue el origen de esta debilidad?

En principio no se cuentan con los recursos económicos para operar “capital de trabajo”, sin embargo, contamos con cierto flujo de caja que nos permite tener un panorama de esperanza como para seguir operando. El 99% de nuestras debilidades son referentes a la rama financiera, no tenemos créditos bancarios, crédito con proveedores, descrito con el personal, bastante descuido con personas que nos auxilian económicamente (prestamistas). El origen se da a raíz de una falta de control y de buen criterio para los contratos que se hicieron con el estado. Existieron varias deficiencias de pago con la entidad Agrorural.

2. ¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita y en las cantidades necesarias? (INDICAR QUE AREAS SEGÚN EL GERENTE SON LAS QUE NECESITAN MAS RECURSOS Y SI SEGÚN EL SE ESTAN USANDO CORRECTAMENTE) ¿existen derroches de recursos económicos?

No se está canalizando, se actúa de acuerdo a lo requerido por el área productiva, tenemos deficiencia en el orden comunicativo y de procedimientos. Por ejemplo, Producción realiza su requerimiento sin una programación, ahí empieza el desorden. Las áreas que considero más débiles son; el área contable y logística.

3. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?

Aún no. Tenemos relativamente, se ha avanzado un poco en la parte contable. Tratamos de costar contablemente cada área, pero no tenemos una metodología específica para estudiarlo mes a mes.

4. ¿Se sabe a ciencia cierta cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?

Tengo una idea referencial pero no es exacta.

5. Actualmente, ¿la empresa está ganando o perdiendo? ¿por qué?

Tenemos más ventajas que antes, el panorama de exploraciones y de trabajos a nivel de inversión del Estado es favorable.

6. ¿Se necesitan más fondos? ¿De dónde se pueden obtener estos fondos? ¿Qué alternativas se han pensado?

Es muy necesario obtener más fondos, la única forma de obtenerlos es a través de alianzas estratégicas, como es con la máquina perforadora LK 21, es importante tener contactos que se pueden manejar en el entorno para asociarte o generar contratos con otras empresas donde yo puedo poner la máquina o la mano de obra, la inversión corre a cuenta de otros. Estoy buscando alianzas con ecuatorianos que tienen bastante experiencia en saneamiento, aprenderemos de ellos, es un hecho.

7. ¿Cómo considera la idea de un “Inversionista Ángel” o que entre un nuevo accionista ajeno al entorno de Consorcio SyC a cambio de liquidez?

Por lo que hemos podido estimar, la empresa debe estar valorizada en un aproximado de USD 2.5 Millones, un inversionista para que pueda sanear toda nuestra condición financiera necesitaría inyectar un millón y medio, con esa cantidad el posible inversionista logrará tener una participación mayor al 50%, no lo veo como una salvación final. Hay demasiados factores que pueden hacer quebrar un proyecto o sacarlo adelante, el riesgo también es alto.

8. ¿Qué herramientas o iniciativas se han puesto en marcha para la obtención de liquidez inmediata?

No hemos podido hacer nada, salvo agilizar un poco nuestras cuentas por cobrar a través de la negociación de facturas, pero también el interés nos puede jugar una mala pasada a finales de año. Hemos alargado nuestros pagos con terceros, llegando a problemas judiciales. Los pagos del lado

público pueden demorar hasta los cuatro meses, mientras que en el sector privado pueden ser a los días.

9. ¿Con qué recursos físicos cuenta la empresa para prestar sus servicios? Activos, Maquinaria Especializada (Enumerar y/o describir cada uno de ellos brevemente)

El lado fuerte de la empresa es el trabajo especializado en Geotecnia, si tenemos una versión de sobrevivir es sobre nuestros ingenieros, no somos una empresa estándar o muy común, nuestra competencia es mínima, nuestro mercado más bien es muy amplio, si quisiéramos encontrar trabajo en Arequipa lo encontraríamos dos veces al año es por ellos que buscamos el trabajo a nivel nacional. Hemos tenido una curva de crecimiento muy rápido, y considero que nuestra marca también creció de tal forma, la cantidad de equipos que poseo que poseo necesitó de financiamiento y el banco nos dio siempre la mano con enormes líneas de crédito, pero nunca contamos con el declive y que los costos unitarios iban a bajar. Eso ha sido nuestro desfase.

10. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años? ¿cómo lo ha hecho?

Hemos crecido bastante el 2012 y 2013, 2014 se estancó un poco el sector, el 2015 existió un crecimiento mínimo y el 2016 ya no pudimos sostener nada de lo previsto. Actualmente si existen buenas perceptivas con muchos proyectos, el crecimiento promedio ha sido entre los años 2013 y 2014 14% a 17% a nivel de utilidades.

11. ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la empresa?

A cierre de este año nuestro plan debe estar cercano a los 15 millones de soles en contratos, con una facturación o ventas debes estar en unos 6 a 7 millones y utilidades un 5%

12. ¿Cuál es la perspectiva económico financiera para lo que queda del año?

Hemos cerrado ya varios contratos con empresas que nos pueden salvar el año;

Jinzhao por 2 millones de soles, San Martin contratistas por 1 milon, San Gaban por los 700 000 soles, tenemos perspectivas de salir al extranjero con el proyecto de CWE en Bolivia y Angostura por 3 millones.

13. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desviaciones? ¿Cómo lo hace? En caso la respuesta sea NO ¿Por qué no se hacen esos seguimientos y correcciones?

Ahora ya se está haciendo el seguimiento. Nos hace falta la receta o la metodología para presupuestar al milímetro, pero nos hace falta la costumbre de seguir ahí.

14. ¿La empresa elabora y dispone de estadísticas en rendimientos económicos financieros?

Contamos ya con un análisis a partir de la llegada de una persona especializada en el área de finanzas, que es como ya saben nuestra gran debilidad.

15. Existen contingencias con el sistema tributario ¿Qué sucedió? ¿Cómo se está enfrentando? ¿Qué hacer para que no vuelva a suceder?

Si tenemos contingencias tributarias y aun en realidad no se ha hecho mucho, lo que necesitamos es un poco más de voluntad. Hemos tomado varias medidas ahora, hace poco con la llegada del nuevo contador general. El presupuesto operativo debe ser controlado por el ingeniero residente, pero quien carga esos números a la información contables es el GAF o contador general, nuestro nuevo contador es una persona que conoce de la industria y sabe cómo se maneja este negocio, lo avalan 20 años de experiencia en una de las empresas más grandes de perforaciones en el Perú. Considero la importancia de un ERP como es el SAP nos ayude a la carga de información inmediata para los ajustes contables. Nos levantaron una auditoria para el año 2013, esa auditoria en realidad la SUNAT empezó a ver una serie de contingencias que fueron cerca de los 2.8 millones de soles, básicamente eran errores contables, por ejemplo, no bancarizar, y nos penalizaban. Especificaban mucho en relación a los descuentos en los contratos y la facturación que se emitía, pues no coincidían.

### **Perspectiva mercado clientes:**

1. ¿Puede medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio? O en todo caso ¿conoce cuál es la opinión de sus clientes con respecto al servicio que Consorcio SyC les brinda?

En nuestro sistema de gestión hemos hecho esa operación, hacia el año 2011 que estamos homologados, pero es un análisis pasado por agua tibia.

2. ¿Cuáles empresas considera Ud. que son sus mayores competidores en el mercado?

En el país estimo que no existen más de diez empresas en el rubro de la geotecnia, tenemos a; Geotecnia Peruana, Geotecnica de capitales brasileros, MDH, Akdrilling, Geotec. En la rama de estudios, que es un rubro al que nos dedicamos tenemos a Cesel ingenieros, LKS.

3. ¿Considera que los servicios brindados por Consorcio SyC son competitivos en comparación de otras empresas? Entendiéndose como competitivo que el servicio brindado sea igual o superior al ofrecido por los competidores

Tal vez el de ellos en muchos casos es mejor. Competimos con ellos porque nosotros contamos con todo, desde la exploración hasta el análisis del

testigo, cosa que la competencia no suele hacer. Ofrecemos todo el servicio en un paquete completo a un solo costo.

4. ¿Conoce cómo trabajan las empresas de la competencia en los siguientes puntos?:
  - i. Margen de utilidad
  - ii. Precios
  - iii. Condiciones de Venta
  - iv. Nivel de contrataciones que gana al año

Si conozco muy bien, y es una de las ventajas que pienso capitalizar en este año. El plus para ganarles a ellos es la diferenciación del servicio completo y único que ofrece Consorcio SyC, brindar un servicio de buena calidad. La competencia está igual que nosotros, manejan también márgenes de utilidad negativos, hay que fijar el rubro de la empresa tampoco sin desesperarse, pues hay mucha guerra de precios. Akdrilling es una potencia en pozos tubulares que maneja márgenes de utilidad en pozos del más del 100%.

5. A parte de sus competidores actuales, ¿Tiene conocimiento de nuevas empresas que quieran ingresar a competir en el mercado? Si la respuesta es positiva, ¿Cuáles son?  
No, al contrario. Están desapareciendo muchas empresas de geotecnia. El nivel de inversión para entrar al mercado casi no existe, está desapareciendo, muchas empresas se están yendo a la quiebra.
6. ¿Cuál es la situación actual del mercado en el que participa Consorcio SyC?  
Hay un panorama muy bueno. Hay confiabilidad en la economía y estabilidad. Las minas viven de la exploración y es el sector de gran crecimiento dentro del sub sector minero. Estamos en el inicio de la fase de crecimiento de por lo menos dos años fijos. Son buenos años los que se vienen. Las dos ventajas que considero importantes son, tener bastante conocimiento por el personal involucrado en el proyecto y los equipos en buen funcionamiento.
7. ¿Se han hecho estudios/análisis del nivel de satisfacción de los servicios prestados por Consorcio SyC?  
Si hemos hecho, tenemos formatos. Pero no los considero tan fiables.

## **Perspectiva proceso**

### **○ Innovación**

1. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos? ¿cómo? En caso la pregunta se Negativa ¿Por qué?



No tenemos un presupuesto específico hacia la innovación, pero si tenemos un análisis de la maquinaria que está a la vanguardia, la idea nuestra es conseguir una máquina más grande que nos permitiera hacer el trabajo con otro tipo de perforación, no invertimos en innovación solo es algo que hemos encontrado en un equipo especial.

2. Según su experiencia ¿Es posible mejorar los procesos productivos para disminuir los costos y aumentar las utilidades? ¿Cómo?  
Sí, por ejemplo, esa máquina (LK 21 – perforadora de aire reverso) trabaja con un sistema que permite trabajar con lodos y aditivos que hacen que el sistema de trabajo sea mucho más eficiente.

- Producción

1. ¿Los procesos administrativos son adecuados o necesitan redefinirse?  
Considero que necesitan redefinirse en un 30%, el otro 70% funciona, pero no es eficiente.
2. ¿Cuáles considera que son los procesos clave de la organización? Si hubiese procesos a redefinirse, ¿cuáles serían ellos?  
Son cuatro; primero es lado legal, logístico, contable y productivo.  
Legal: contar con los argumentos legales y apropiados de estar en el camino correcto. Con respecto a la logística tratamos de evitar generar compras por cantidad por el mismo hecho que no tenemos la liquidez, debe prevalecer las posibles alianzas que se puedan tener con los proveedores clave. En el aspecto contable solo la racionalización y el buen manejo de datos, ahí viene un sistema ERP o SAP. En producción es más complejo, pero resulta fácil. Complejo debido a que tenemos muchas variantes de trabajo, no podríamos dar siempre la misma receta, siempre cambia un poco, pero también es más fácil porque en realidad la receta no es tan larga, es mucho más corta; ya está todo masticado tenemos un soporte con los ingenieros, la administración y la seguridad que es un punto débil, nuestro sistema de prevención y seguridad si es muy deficiente con lo que exige el mercado. Debemos implementar el sistema de gestión en seguridad y procedimientos.
3. ¿Cómo se miden la productividad de los trabajadores de la empresa?  
Yo estoy midiendo ahora todo lo que es costeo a través de curvas “s” lo mido en relación a los niveles de gastos semanales y quincenales. Esto es comparado a través del presupuesto operativo programado antes de proyecto.

- Logística

1. ¿Existen inconvenientes en el área de logística? ¿Cuáles son? ¿Cómo podrían solucionarse?

Si, los principales son; falta de comunicación, falta de procedimientos, estudio de un programa o soporte logístico.

2. ¿Existe una coordinación estrecha entre el área de logística y el resto de áreas de la empresa?

No, es lo que nos falta. Adolecemos en comunicación y la sobrecarga de trabajo que se le da a logística, esto debido a la premura de los materiales y la falta de planificación en proyectos.

- Ventas/marketing

1. ¿Qué servicios presta? ¿a quienes presta este servicio?

Nos encontramos haciendo proyectos y operaciones para tres empresas. Jinzhao (Trabajo de perforación de piezómetros en Pampas de Pongo - Caravelí), CWE (perforaciones con fines geotécnicos – San Gaban Sandia Puno), Proyfe (perforaciones + laboratorio con fines geotécnicos Cocachacra – Islay). Estamos esperando trabajo de inyecciones de cemento en Angostura. En Santa Cruz geotecnia pura, Cerro de Pasco con el túnel transandino por geodata, Rio Arma con la región. En estudio con el PSI para hacer supervisiones, electro Perú para hacer estudios de diseños de presas.

2. ¿Tiene la empresa un plan de licitaciones y ventas definido para el año con metas respectivas?

Si tenemos y lo planificamos. A inicios de año pensamos coger contratos por cerca de los 20 millones en un nivel optimista, lamentablemente el tema de Odebrecht ha frenado las inversiones en las unidades mineras y en el mismo estado. El diseño del plan de ventas siempre esta monitoreado por mi persona y también por el área comercial, su fuente básicamente es a través del SEACE, las unidades mineras y generadoras de electricidad.

3. ¿Se están cumpliendo los objetivos que tenia o que le planteo a la organización? ¿Porque?

No, ni siquiera hemos llegado al mínimo planteado, pero al menos creo que cruzaremos el escenario pesimista que es siete millones de soles en facturación.

4. ¿Tiene la empresa catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc?

Sí, tenemos en un 80%. Tratamos siempre de renovar nuestro *brochure* y estar al día en nuestro cv empresarial.

5. ¿Cuántos servicios (estudios/proyectos) se desarrollaron o implementaron en los últimos dos años? (nuevos giros o modelos de negocio)

En los últimos dos años han sido muy pocos. Los contratos se han extendido bastante, por ejemplo, hasta ahora estamos luchando con un contrato del 2015 (entidad PELT). En el 2015 deben ser unos 14 proyectos, mientras que para el 2016 deben ser unos 6

6. ¿La empresa tiene algo que ofrecer (ventaja competitiva) que no ofrezcan los competidores?  
Básicamente es el buffet que nosotros entregamos, es un servicio completo que no solamente va amarrado a la parte operativa sino también a la parte técnica. La especialización que nosotros brindamos en nuestra ventaja competitiva.
7. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de estos servicios?  
Nosotros presentamos una gama de posibilidades de trabajo, debido a que previamente nosotros hemos hechos los estudios, directa o indirectamente sé dónde siempre hay trabajo y proyectos. La ubicación en proyectos clave resulta determinante para la elección y adjudicación de trabajo.
8. Según su perspectiva ¿Qué es lo que, en su momento, convirtió a Consorcio SyC en una empresa exitosa?  
Básicamente los precios que habían. Ahora hay tanta competencia que ya no es así. Aquellos años te podías dar el lujo de cobrar 200 dólares el metro lineal de perforación y te pagaban inmediatamente, ahora puede llegar hasta los 80 dólares a todo costo en proyectos grandes.
9. Ante un panorama de escenarios positivos en el entorno con alta demanda de los servicios que ofrece Consorcio SyC ¿Se tiene la capacidad Instalada de soportar varios proyectos a la vez? ¿Qué hace falta? ¿Cómo lo enfrenta?  
No va ser posible trabajar más de tres proyectos grandes a la vez, pienso que sí tendría que aliarme con otros amigos que me ayuden, porque no voy a poder aguantar ni la inversión, ni los equipos.

## **Perspectiva de formación y aprendizaje**

### ○ Recursos humanos

1. ¿El personal es adecuado?  
El personal aun no es el más calificado. Hay ciertas deficiencias que lo hacen un tanto inadecuado. No tenemos un proceso de selección establecido, no somos constantes, la idea es que pasen por filtros, procesos y procedimientos. Para las personas de alta especialidad pasan por mi persona yo soy el que coordina y les doy los alcances, nos falta la mecánica y el desafío en el personal de recursos humanos.
2. ¿Quién falta en el equipo de trabajo? ¿Quién sobra?  
Todo personal tiene sus fortalezas y debilidades. Una persona que trabaje en equipo y se adapte a la empresa. La idea es balancear sus debilidades y fortalezas y adecuarlas al ritmo que se pretende en la empresa. La condición de la persona ahora es mucho más universal, hay una gama de posibilidades

tan grandes que ya no es posible concentrar la idea de tener a una persona por mucho tiempo. Lo que queremos implementar en la empresa es un procedimiento, consérvalo y que no cambie.

3. ¿Cuál es, según ud, el nivel de capacitación de sus trabajadores? ¿Cumplen con sus expectativas?

El personal debe estar intensamente capacitado, eso da muchos frutos. La limitante ahora en la empresa son los recursos económicos para brindar buenos niveles de capacitación. Me gustaría identificar un sistema de bonificación, aparte de incentivos y regalos es muy importante poder capacitarlos y que esto refleje una motivación.

4. ¿Cómo se mide la productividad de los trabajadores en la empresa? ¿Cumplen sus funciones correctamente?

No, lamentablemente aquí en la empresa no existe y no lo hemos considerado.

5. ¿Cómo es el clima laboral interno de la empresa? en caso sea negativo ¿Por qué considera que es así?

Eventualmente existe un clima organizacional armonioso, en algunos momentos puede tornarse algo ásperos mientras el volumen de trabajo aumenta, ahí se vuelve complejo.

6. Número actual de empleados

A la fecha (Julio 2017) contamos con 26 personas en planilla.

7. ¿Cómo está contratado el personal? Bajo qué régimen

Régimen especial de pequeña empresa y en planilla.

8. ¿Los trabajadores tienen participación en las decisiones de la empresa?

¿Quién o quienes toman las decisiones finales?

No hay influencia en las decisiones por parte del personal, el 95% de las decisiones pasan por mi persona y el resto por parte de los jefes de nivel medio. Me gustaría encontrar un mecanismo, porque esto se puede mal interpretar por no aceptar un tipo de decisión

9. ¿Edad laboral promedio de la empresa?

38 años

10. ¿Existen alta rotación laboral?

Regular, más en lado productivo que en el lado administrativo. Por el mismo proceso de trabajo.

11. ¿Existe un proceso estructurados y definidos para la selección de personal?

Existen procesos e instructivos, pero no se cumplen, nos falta organización y coordinación.

#### ○ Organización

1. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuál son sus aspectos positivos y negativos?

Es una estructura adecuada pero no completamente eficiente, hacen falta muchas mejoras, tenemos que definir bien el organigrama y especificar las líneas jerárquicas. Aspectos positivos, una línea directa. Los negativos; se puede cargar demasiado peso a una sola persona cuando pudieran ser demasiados frentes de trabajos (proyectos)

2. ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Qué tan difundidos están?

La seriedad y la confianza que debe tener el cliente. La confianza por el mismo hecho que el trabajo se le va a cumplir. Compromiso porque nosotros sabemos hacer el trabajo.

3. ¿Qué áreas de la empresa ofrecen mayor potencial para mejora? ¿Cuáles considera que funciona correctamente?

Las que tienen más potencial para mejorar es administración. Producción funciona, pero es casi empíricamente, no se manejan procedimientos ni estándares.

4. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre:

- a) Atención y servicio al clientes y proveedores - NO
- b) Evaluación de la satisfacción del cliente - NO
- c) Manejo de reclamos, recepción de ideas y/o sugerencias - NO
- d) Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa-NO

Es importante que los colaboradores participen no con voto sino con voz.

5. ¿La empresa tiene un organigrama definido? ¿Este es conocido y acatado por toda la organización?

Es de conocimiento regular, debido a la alta rotación de personal en productividad difícilmente pueden conocer su espacio en el organigrama.

6. ¿Se establecen y conocen claramente la responsabilidad de cada área y puesto?

No, no conocen. Faltan políticas y procedimientos de inicio laboral, un buen MOF, manuales de procedimientos e instructivos.

7. ¿Se establecen y conocen los canales de comunicación y líneas de autoridad en toda la organización?

Si, se conocen cerca del 90%.

○ Sistema, tecnológica de información

1. ¿Qué herramientas de comunicación se están utilizando actualmente? ¿Es efectiva?

Bueno solo se usan las herramientas usuales, teléfono, whatsapp, muy básicas.

2. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa? en caso sea insuficiente, ¿Qué propone o que ideas tiene para acercarlo al nivel tecnológico optimo? Todavía falta para que la tecnología sea eficiente en los servicios que ofrecemos, mas pasa por la preparación y capacitación del personal. En la parte administrativa mi objetivo es el SAP, debería ya estar implementado para inicios del 2018, para la parte productiva el taller por ejemplo es una meta que deseo implementar contando también con niveles de soldadura e hidráulica para los operarios.
3. ¿la empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos tres años  
Considero el SAP Business One como una iniciativa a ser implementada para el año 2018.
4. En caso de falla de los pc, ¿está la empresa preparada para seguir operando manualmente sin causar mayores traumatismos?  
Sí, existen planes de contingencias por el departamento de sistemas en nuestro mismo servidor.
5. ¿Hace la empresa copias de respaldo o de seguridad de los archivos más importantes? ¿con que frecuencia?  
Sí, tenemos copias de seguridad en modo automático.
6. ¿Existen softwares o sistemas de control de la gestión organizacional?  
No, no existen ningún sistema. Contabilidad usaba el sistema Orange, pero no era muy eficiente.

○ Alianzas estratégicas

1. ¿Convendría formar alianzas estratégicas? ¿Con quién?  
Sigo queriendo activar alianzas con ecuatorianos, son muy buenos en saneamiento y mejor aún con todo el panorama de la reconstrucción del norte que nos ayudaría a elevar de categoría para contratación en consultoría técnica. Esta es una oportunidad para abrirles campo también a ellos.
2. ¿La empresa subcontrata? ¿Porque?  
Sí, subcontratos generalmente la geofísica. Y sub contratamos porque no tenemos los equipos específicos para ello.
3. ¿Existe alguna empresa con la que subcontrata más? ¿Cuáles son las empresas más allegadas al Consorcio? ¿En qué consiste este apoyo?  
Generalmente las de geofísica; Geoinstrument y Rock&Soil SAC.

## Preguntas de Estrategia

1. ¿Actualmente la empresa tiene planes de expansión, instalación de oficinas en otras ciudades, países? ¿Se ha trabajado anteriormente en otros países? Nunca hemos trabajado en otros países, y si tenemos planes de expansión hacia Bolivia – San Cruz
2. ¿En que desea invertir la empresa durante el periodo 2018-2022? Básicamente en Geotecnia y en el taller que ya tiene un avance significativo.
3. ¿La empresa presenta objetivos definidos y comunicados al personal? Si tenemos objetivos definidos, pero no están difundidos. Ese es un trabajo que netamente me compete y no lo pude hacer
4. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?, ¿Por qué no? No, no estamos cumpliendo los objetivos. Hemos empezado muy tarde, ya casi para mayo recién estamos iniciando algunos proyectos
5. ¿La empresa es eficiente? No, la empresa no es eficiente. Aún le falta mucho por mejorar, una reingeniería de procesos y el orden en la estructura organizacional. En comparación con otras empresas estamos muy lejos.
6. ¿Cómo se imagina a Consorcio syc en los próximos 5 años? Como una empresa altamente especializada en geotecnia y reconocida en el sur del Perú. En 5 años vamos a resurgir y levantar a la empresa.
7. ¿Por qué decidió emprender este negocio? ¿Qué es lo que lo motiva diariamente a seguir adelante? Decidí invertir en este negocio porque era un rubro que me gustaba a mi como ingeniero, por el tema técnico como civil. Me motiva cada día llegar a mis objetivos personales.
8. ¿Considera que se han cumplido los objetivos propuestos en los años anteriores? En estos dos últimos años no se han cumplido los objetivos planteados.
9. ¿Cuáles son los principales factores que inhiben el éxito de la empresa? Los procedimientos y el manejo financiero de la empresa. Hay que saber manejar los fondos, la inversión y el costo de oportunidad en proyectos. Me gustaría tener esa capacidad analítica y visionaria de la gestión económica de cada uno de los proyectos que realizo. El personal (ingenieros) también es un factor clave.

## Legal

1. ¿En cuanto a la parte legal, su documentación se encuentra al día y vigente? Sí, todo se encuentra en orden en un 95%, quizás hay algunas cosas que se nos pasan como pueden ser pago de arbitrios, pero no más de ello.
2. ¿Cuenta con problemas legales actualmente? Solo temas personales míos, mas no de la empresa.

## FODA

1. ¿Cuáles son los puntos fuertes o fortalezas que tiene la empresa?  
Considero una fortaleza el ofrecer una gama de servicios complementarios, la versatilidad de la empresa y el CV empresarial, hemos hecho grandes proyectos que hacen que nos miren con otros ojos en las licitaciones.
2. ¿Cuáles son las debilidades o aquello que está fallando?  
La administración, la falta de control en la calidad del servicio final.
3. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?  
Son muy buenas oportunidades, la reconstrucción en el norte es una de ellas.
4. ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político, social, técnico, para la empresa?  
Lo político todos sabemos que necesitamos un presidente que de dinamismo a las inversiones, en lo social básicamente los conflictos que puedan ocasionar las minas a la población cercana. En lo técnico no veo ninguna amenaza, mientras que en lo medioambiental si ha aumentado el efecto que tienen las regulaciones.
5. ¿Cómo podría la empresa controlar o influir sobre las amenazas?  
Diversificando el mercado, salir a otros países, buscar o identificar otros nichos de mercado, como por ejemplo buscar agua, es un gran negocio. Hacer pozos de agua es el boom y con la nueva máquina que tenemos podemos aprovechar de ello.
6. ¿Cómo puede la empresa hacer surgir las oportunidades?  
Lo que yo hago un poco es sumergirme a mi condición de ingeniero, siempre para leyendo diversos medios y me informo de nuevos proyectos que se vislumbran, es ahí donde voy y toco las puertas presentando a la empresa. Siempre va por el tema técnico, tener un marketing puro con referencias técnicas apoyando a lo que necesita el cliente, entonces eso lo debe saber y manejar un especialista en geotecnia pero que tenga un enfoque comercial bien agresivo y sepa vender.
7. ¿Cuáles es el área estratégica de la que depende el éxito a largo plazo de la empresa?  
El área comercial es de la que vivimos y sobrevivimos de ella depende nuestro éxito.



## ANEXO 2: ENCUESTA PARA EL RESULTADO DE LAS FUERZAS DE PORTER

La presente encuesta fue adaptada de (Lucioni & Delgado, 2015) para el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter en la cual presenta una serie de preguntas y criterios cuantitativos para una definición más certera.

	Intensidad Competitiva del sector	Escala
1	<b>Crecimiento del sector:</b> ¿Considera que el crecimiento del sector en la ciudad de Arequipa ha sido lento (1) o más bien rápido (5)?	<i>Lento 1 2 3 4 5 Rápido</i>
2	<b>Número de competidores:</b> ¿El número de competidores que existen en la ciudad o el país es pequeño (1) o más bien grande (5)?	<i>Pequeño 1 2 3 4 5 Grande</i>
3	<b>Crecimiento relativo (número de competidores):</b> ¿El total de competidores existentes en la ciudad de Arequipa o el país está creciendo de manera lenta (1) o más bien rápida (5)?	<i>Lento 1 2 3 4 5 Rápido</i>
4	<b>Costos fijos del sector:</b> ¿Considera que el sector tiene bajos costos fijos (1) o más bien altos (5)?	<i>Bajos 1 2 3 4 5 Altos</i>
5	<b>Diferenciación del servicio:</b> ¿La competencia del sector en la ciudad o país son muy diferentes entre sí (1) o muy similares (5)?	<i>Muy diferentes 1 2 3 4 5 Muy similares</i>
6	<b>Rapidez en aumento de producción:</b> Ante una decisión de aumentar la capacidad de producción ¿los aumentos son lentos (1) o más bien rápidos (5)?	<i>Lentos 1 2 3 4 5 Rápidos</i>
7	<b>Intereses estratégicos:</b> ¿El interés de las empresas por captar más clientes que la competencia es pequeños (1) o más bien grande (5)?	<i>Pequeño 1 2 3 4 5 Grande</i>

	Poder de negociación de clientes	Escala
1	<b>Número de clientes:</b> ¿Los clientes de las empresas relacionadas a los servicios que ofrece Consorcio SyC son Muchos (1) o más bien Pocos (5)?	<i>Muchos 1 2 3 4 5 Pocos</i>
2	<b>Costos de cambio del cliente:</b> ¿Los costos para que un cliente cambie de contratista son altos (1) o más bien son bajos (5)?	<i>Altos 1 2 3 4 5 Bajos</i>

3	<b><u>Disponibilidad de información para los clientes:</u></b> ¿La disponibilidad de información que los clientes tienen sobre las empresas que brindan los mismos servicios de Consorcio SyC y sus costos; son bajos (1) o más bien altos (5)?	<b>Bajos 1 2 3 4 5 Altos</b>
4	<b><u>Concentración de clientes:</u></b> ¿La concentración geográfica de los clientes es alta (1) o más bien baja (5)?	<b>Alta 1 2 3 4 5 Baja</b>
5	<b><u>Sensibilidad de los clientes al precio:</u></b> ¿La sensibilidad de los clientes a cambios en el precio de los servicios ofrecidos es baja (1) o más bien alta (5)?	<b>Baja 1 2 3 4 5 Alta</b>
6	<b><u>Exclusividad:</u></b> ¿Los servicios que reciben los clientes suele ser exclusividad (1) o cada empresa ofrece características similares (5)?	<b>Exclusivo 1 2 3 4 5 Similar</b>
7	<b><u>Contribución de los tipos de clientes a los ingresos de la empresa:</u></b> ¿La contribución del tipo de cliente a los ingresos totales de la empresa es pequeña (1) o más bien grande (5)?	<b>Pequeño 1 2 3 4 5 Grande</b>

	<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>Escala</b>
1	<b><u>Número de proveedores:</u></b> ¿Los proveedores adecuados son muchos (1) o más bien pocos (5)?	<b>Muchos 1 2 3 4 5 Pocos</b>
2	<b><u>Disponibilidad de sustitutos de proveedores:</u></b> En caso no se tengan proveedores de algún material o insumo ¿Los sustitutos que los pueden reemplazar son muchos (1) o más bien pocos (5)?	<b>Muchos 1 2 3 4 5 Pocos</b>
3	<b><u>Costos de cambio de proveedor:</u></b> ¿El costo de cambio de proveedor es bajo (1) o más bien son altos (5)?	<b>Bajo 1 2 3 4 5 Alto</b>
4	<b><u>Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante:</u></b> ¿La amenaza (probabilidad) que algunos proveedores puedan abrir su propia consultora es alta (1) o más bien baja (5)?	<b>Baja 1 2 3 4 5 Alta</b>
5	<b><u>Costos de los servicios de los proveedores como porcentaje de los costos totales de la empresa:</u></b> ¿Los servicios de los proveedores representan un bajo porcentaje (1) del costo del producto o es más bien alto (5)?	<b>Bajo % 1 2 3 4 5 Alto %</b>

6	<b><u>Contribución del sector a los ingresos de los proveedores:</u></b> ¿La contribución de las empresas del sector a los ingresos totales de sus proveedores es pequeña (1) o más bien grande (5)?	<i>Pequeña 1 2 3 4 5 Grande</i>
---	--	---------------------------------

	Disponibilidad de Sustitutos	Escala
1	<b><u>Capacidad de sustitutos cercanos:</u></b> ¿La cantidad de sustitutos cercanos que existen para el servicio es baja (1) o más bien alta (5)?	<i>Baja 1 2 3 4 5 Alta</i>
2	<b><u>Costos de cambio del cliente:</u></b> ¿Los costos en los que incurriría el cliente para cambiarse a un servicio sustituto cercano son altos (1) o son más bien bajos (5)?	<i>Alto 1 2 3 4 5 Bajo</i>
3	<b><u>Agresividad y rentabilidad de los sustitutos:</u></b> ¿La agresividad en la promoción y la rentabilidad de los sustitutos cercanos del producto es baja (1) o más bien son alta (5)	<i>Baja 1 2 3 4 5 Alta</i>
4	<b><u>Precio del servicio sustituto:</u></b> ¿El precio del servicio sustituto, comparado con el precio de nuestro servicio es bajo (1) o más bien alto (5)	<i>Alto 1 2 3 4 5 Bajo</i>
5	<b><u>Nivel de calidad del servicio sustituto:</u></b> ¿El nivel de calidad del servicio sustituto, a comparación del brindado por nosotros es menor (1) o más bien mayor (5)?	<i>Menor 1 2 3 4 5 Mayor</i>

	Barreras de entrada al sector	Escala
1	<b><u>Empresas Posicionadas:</u></b> ¿Las empresas que ofrecen los servicios de perforación que gozan buen posicionamiento (reconocidas por la industria) son pocas (1) o más bien muchas (5)?	<i>Pocos 1 2 3 4 5 Muchos</i>
2	<b><u>Lealtad hacia nuestros servicios:</u></b> ¿La lealtad de los clientes hacia los servicios de perforación	<i>Baja 1 2 3 4 5 Alta</i>

	o estudios considera que es baja (1) o más bien alta (5)?	
<b>3</b>	<b><u>Requerimiento de Capital:</u></b> ¿Los requerimientos de capital para ingresar al sector son bajos (1) o más bien altos (5)?	<b><i>Bajos 1 2 3 4 5 Altos</i></b>
<b>4</b>	<b><u>Economías de escala:</u></b> ¿El número de empresas de la competencia que compran (materiales o insumos) por volúmenes elevados es bajo (1) o más bien alto (5)?	<b><i>Bajo 1 2 3 4 5 Alto</i></b>
<b>5</b>	<b><u>Ventajas en costo independientes de la escala:</u></b> ¿El número de empresas de la competencia que poseen ventajas en costo independientes de la escala (ubicación, condiciones favorables, con proveedores, subsidios del gobierno, otros) es bajo (1) o más bien alto (5)?	<b><i>Bajo 1 2 3 4 5 Alto</i></b>
<b>6</b>	<b><u>Restricciones gubernamentales/legales:</u></b> ¿Las restricciones gubernamentales o legales para que una empresa pueda ofrecer dicho servicio son bajas (1) o más bien altas (5)?	<b><i>Bajas 1 2 3 4 5 Altas</i></b>

### ANEXO 3: RESULTADOS ENCUESTAS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para el desarrollo de la presente encuesta se han tomado en cuenta las opiniones de los testistas que poseen un juicio en base a la investigación realizada capítulos anteriores; al Gerente de Administración y Finanzas que goza de una amplia experiencia de más de 25 años en el rubro de las exploraciones y perforaciones en diversas empresas del sector; Al gerente general por ser un ingeniero civil con más de 20 años de experiencia en el rubro y por ser la personas más involucrada en estos asuntos; Al jefe del área comercial por su alto índice de comunicación con clientes y por consecuencia el entorno externo de la empresa y finalmente con un especialista en el sector que nos aportará una visión neutral de las diversas fuerzas a evaluar.

Intensidad competitiva del sector					
Media	DM - DG	GAF	G.G	Comercial	Especialista
2.8	2	2	4	3	3
3.8	4	4	3	4	4
3.2	3	4	2	3	4
3.0	5	3	3	2	2
3.4	3	2	3	4	5
3.6	4	5	1	3	5
4.6	5	4	5	4	5

Poder de negociación de clientes					
Media	DM - DG	GAF	G.G	Comercial	Especialista
4.0	5	3	4	4	4
4.6	5	5	5	5	3
3.0	4	3	2	2	4
2.8	2	4	2	3	3
4.8	5	5	5	4	5
3.0	3	3	2	4	3
4.0	4	5	4	4	3

Poder de negociación de los proveedores					
Media	DM - DG	GAF	G.G	Comercial	Especialista
4.5	5	5	5		3
2.0	2	2	2		2
4.5	5	3	5		5
4.3	5	5	5		2
3.8	4	3	5		3
4.0	4	4	4		4

\*No se consideró la evaluación del área comercial puesto que es un área que no se involucra con proveedores

Barreras de entrada al sector					
Media	DM - DG	GAF	G.G	Comercial	Especialista
2.4	2	2	4	2	2
3.6	5	3	4	3	3
2.4	2	3	3	2	2
2.4	2	2	3	2	3
2.6	2	3	2	3	3
3.0	3	4	2	2	4

Disponibilidad de sustitutos					
Media	DM - DG	GAF	G.G	Comercial	Especialista
2.4	2	3	2	1	4
3.0	4	4	4	2	1
2.6	2	1	3	4	3
1.6	1	3	1	2	1
2.4	1	2	1	3	5

## ANEXO 4: TABLA DE PRIORIZACION CRUZADA DE FACTORES EXTERNOS

Priorización de factores - Matriz de impactos cruzados		S	W	1	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15	17
1	Mercado de la geotecnia y estudios en expansión (atractiva cantidad de clientes)	4	0.04		0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
2	Participación del gobierno en fomentar la inversión pública y privada para estudios y/o proyectos hidráulicos, minería (exploraciones), y en el sector energético y agroindustrial	8	0.09	1		1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1
3	Alza y crecimiento del precio de los commodities.	6	0.07	1	0		0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1
4	Estabilidad política y económica de las potencias mundiales	1	0.01	0	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Buen clima de inversión y aumento de capitales extranjeros para exploraciones mineras y geotecnia	6	0.07	1	0	0	1		1	0	0	1	1	0	0	0	1
6	Reconstrucción nacional por desastres naturales (fenómeno del niño)	9	0.10	1	0	1	1	0		0	1	1	1	1	0	1	1
7	Inestabilidad política y jurídica, escándalos de corrupción en concursos públicos y privados, oposición en el legislativo o conflictos sociales.	12	0.13	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	0	1	1
8	Dependencia de la estabilidad y crecimiento del sector minero y el gasto público.	10	0.11	1	1	1	1	1	0	0		1	0	1	1	1	1
9	Volatilidad en el tipo de cambio. (manejar cuentas por cobrar en ME)	2	0.02	1	0	0	1	0	0	0	0		0	0	0	0	0
10	Adaptación a la nueva legislación de protección ambiental para actividades de exploración minera. (exigente marco legislativo medioambiental)	6	0.07	0	1	0	1	0	0	0	1	1		0	0	1	1
11	El cliente presenta alta sensibilidad al precio	9	0.10	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1		1	0	1
12	Alto poder de negociación de los clientes y proveedores	11	0.12	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0		1	1
13	Escasos proveedores de insumos directos a la producción	5	0.05	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0		1
14	Bajo requerimiento de capital para el ingreso	2	0.02	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
		91	1.00														

## ANEXO 5: PLANTILLA DE IDENTIFICACION DE PUESTOS PARA LA ELABORACION DEL M.O.F.

La presente plantilla es una adaptación planteada por la autora Martha Alicia Alles en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos 5ta Edición”

### CUESTIONARIO DE UN ANALISIS DEL PUESTO PARA UN COLABORADOR

NOMBRES DEL COLABORADOR:

---

FECHA:

---

---

TITULO DEL PUESTO:

---

DEPARTAMENTO:

---

JEFE INMEDIATO:

---

### **EXPLICACIÓN**

El análisis del puesto es el primer paso para determinar las funciones específicas de cada uno de los colaboradores, cabe resalta que esto NO es una evaluación a sus puestos ni de su desempeño. Necesitamos de su total colaboración en la descripción completa, detallada y meditada de su puesto para que podamos desarrollar un manual de organización y funciones que ayude a corregir la problemática que atraviesan día a día, la falta de procesos y comunicación. **Les rogamos nos puedan ayudar en esta tarea que finalmente los beneficiará a todos ustedes.**

### **PROCEDIMIENTO**

A continuación, llenarán un cuestionario diseñado para que se conozcan todas las tareas que desempeñan (sean o no estas propias de su puesto) para entender y definir los límites de sus responsabilidades y funciones. En la “SECCIÓN I” deben de describir sus tareas o funciones que hacen, empezando por nombrar cual es la tarea específica, luego deben de describir muy detalladamente los pasos que siguen para realizar este proceso, las personas que se



involucran y los documentos que se usan. Por último, van a mencionar la frecuencia con la que se hace esta tarea (Diario, Inter diario, semanal, etc.).

En la “SECCIÓN II” completar las preguntas planteadas.

### **EJEMPLO**

1. **Tarea (que):** Compra de materiales por requerimiento de campo (proyecto de perforación – brocas)

**Procedimiento (Como):** para realizar la compra de este material debo de recibir por parte de Administración la orden de compra firmada y visada, luego procedo a realizar cotización a 3 proveedores como mínimo y estas cotizaciones las tengo en máximo 24 horas y elijo, en base a los costos de cada una de ellas, a un proveedor. Luego de elegido el proveedor se remite la cotización del ganador junto con la orden de compra al área de finanzas para su programación, finalmente una vez recibido el pedido lo embalo y lo envié con su guía de remisión y allí termina mi responsabilidad en esta tarea.

**Frecuencia:** Esta tarea la hago en promedio 3 veces a la semana, a veces aumenta dependiendo de los proyectos, pero en promedio serán 3 veces a la semana.

**Porcentaje de tiempo usado:** esta tarea me ocupa al menos el 50% de mi tiempo de los días que la hago

### **SECCION I**

1. **TAREA (QUÉ REALIZO):**

---

**PROCEDIMIENTO (CÓMO LO HAGO):**

**FRECUENCIA (N° de veces al día o semana o mes):**

---

**PORCENTAJE DE TIEMPO USADO (AL DIA, SEMANA O MES):**

2. **TAREA (QUÉ REALIZO):**

---

**PROCEDIMIENTO (CÓMO LO HAGO):**

**FRECUENCIA (N° de veces al día o semana o mes):**

---

**PORCENTAJE DE TIEMPO USADO (AL DIA, SEMANA O MES):**

**3. TAREA (QUÉ REALIZO):**

---

**PROCEDIMIENTO (CÓMO LO HAGO):**

**FRECUENCIA (N° de veces al día o semana o mes):**

---

**PORCENTAJE DE TIEMPO USADO (AL DIA, SEMANA O MES):**

**4. TAREA (QUÉ REALIZO):**

---

**PROCEDIMIENTO (CÓMO LO HAGO):**

**FRECUENCIA (N° de veces al día o semana o mes):**

---

**PORCENTAJE DE TIEMPO USADO (AL DIA, SEMANA O MES):**

**5. TAREA (QUÉ REALIZO):**

---

**PROCEDIMIENTO (CÓMO LO HAGO):**

**FRECUENCIA (N° de veces al día o semana o mes):**

---

**PORCENTAJE DE TIEMPO USADO (AL DIA, SEMANA O MES):**

6. TAREA (QUÉ REALIZO):

PROCEDIMIENTO (CÓMO LO HAGO):

¿Qué tipo de máquinas/equipos/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?	
Maquina/Equipo/Software	Tiempo en uso (Aclarar por día o semana)
¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?	
Describe las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que puedan dificultar el desempeño de la(s) tarea(s):	
Describe los contactos personales con los que normalmente te comunicas o dependas para realizar tus funciones:	
Nombre:	¿Por qué?
Nombre:	¿Por qué?
Nombre:	¿Por qué?
Nombre:	¿Por qué?
Nombre:	¿Por qué?

## ANEXO 6: TABLA DE PRIORIZACIÓN CRUZADA DE FACTORES INTERNOS

Priorización de factores - Matriz de impactos cruzados		S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Experiencia de la empresa en el rubro y en proyectos de gran envergadura	9	0.06		1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1
2	Empresa con diversificación relacionada que brinda servicios complementarios.	8	0.05	0		0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1
3	Alto nivel de conocimiento técnico del gerente general con amplia red de contactos	8	0.05	0	1		1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0
4	Taller de mantenimiento superior al de la competencia.	3	0.02	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
5	Compañerismo como un valor característico de la empresa	1	0.01	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Maquina Rotary Drill LK 21 superior al de sus competidores directos	9	0.06	1	1	1	1	1		1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
7	Uso de factoring como factor de supervivencia	4	0.02	0	0	0	1	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
8	Empresa con fuerte componente familiar	11	0.07	1	0	1	1	1	1	1		1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1
9	No se cuenta con una planificación ni gestión estratégica a mediano y corto plazo	11	0.07	1	1	1	1	1	1	1	0		0	0	1	0	0	1	0	1	1	0
10	Carencia de metodología y estrategia de ventas	17	0.10	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	Imposibilidad de crear alianzas estratégicas con proveedores	14	0.09	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		1	0	0	1	1	1	1	0
12	Deficiencia de los procesos administrativos, productivos y malas prácticas de SSO	6	0.04	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0		0	0	1	0	1	1	0
13	Elevado grado de endeudamiento, insolvencia, patrimonio comprometido y riesgo de quiebra por SUNAT	16	0.10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1		1	1	1	1	1	1
14	Imposibilidad a acceder a créditos en el sistema financiero y recurrencia a terceros.	15	0.09	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0		1	1	1	1	1
15	Alta rotación de personal en áreas críticas (Logística, RR.HH y Producción)	5	0.03	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0		0	1	1	0
16	Contingencias laborales no resueltas (casos SUNAFIL, MINTRA) e imagen negativa por parte de los ex trabajadores)	13	0.08	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1		1	1	1
17	Alta incidencia en pérdidas de insumos/materiales para proyecto	2	0.01	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0
18	Carece de planes para la retención y línea de carrera profesional	1	0.01	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
19	Riesgo de inhabilitación en licitaciones por malas prácticas empresariales.	10	0.06	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	
		163	1.00																			

## ANEXO 7: ENCUESTAS DE ESCALA DE CLIMA LABORAL

El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la compañía y en la satisfacción de los profesionales que la componen. Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos. Estas preguntas son una adaptación de (Ministerio de Salud, 2015) en su publicación “ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - Aplicativo para el Procesamiento de Encuestas” teniendo en cuenta la escala EDCO para la evaluación de clima laboral.

### SECCION 1 DE 14: DATOS GENERALES

#### Pregunta N°01: Marque su sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

#### Pregunta N°02: ¿Cuál es su Edad?

- ☐ Menor de 25 años
- ☐ Entre 25 y 35 años
- ☐ Entre 36 y 45 años
- ☐ Entre 46 y 55 años
- ☐ Más de 56 años

#### Pregunta N°03 ¿Cuál es su antigüedad en la organización?

- ☐ Un año o Menos
- ☐ De 2 a 4 años
- ☐ De 5 a 7 años
- ☐ Más de 7 años

### SECCION 2 DE 14: DIMENSION COOPERACION Y CONFLICTO

#### Pregunta N°04:

<b>DIMENSIÓN: COOPERACIÓN Y CONFLICTO</b>	Totalment e De Acuerdo	En Desacuerd o	Ni en Desacuerd o ni en Acuerdo	De acuerd o	Totalment e de Acuerdo
Considero que existe un buen ambiente de trabajo					
Las otras áreas o departamentos me ayudan cuando las necesito					

Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo					
El grupo de trabajo valora mis aportes					
Las personas con las que me relaciono en Consorcio SyC actúan con respeto y manera ética					

### SECCION 3 DE 14: DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

#### Pregunta N°05:

<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN</b>	Totalment e De Acuerdo	En Desacuerd o	Ni en Desacuerd o ni en Acuerdo	De acuerdo	Totalment e de Acuerdo
Al unirme a la Compañía, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo					
La revista o publicación interna para el empleado me proporciona información útil					
La comunicación interna en Consorcio SyC es una actividad permanente y planificada					
Conozco el Código Ético y el Reglamento Interno de Trabajo de Consorcio SyC					
Tengo disponible información sobre el catálogo ( <i>brochure</i> ) de servicios que ofrece Consorcio SyC					
Tengo disponible información sobre la organización y la evolución de Consorcio SyC					

La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente					
Los comunicados internos me proporcionan información útil					
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo					
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo					

#### SECCION 4 DE 14: DIMENSION CONDICIONES DE TRABAJO

##### Pregunta N°06:

<b>DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO</b>	Totalment e De Acuerdo	En Desacuerd o	Ni en Desacuerd o ni en Acuerdo	De acuerdo	Totalment e de Acuerdo
Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad					
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo					
Consortio SyC cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial					
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo					
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo					

## SECCION 5 DE 14: DIMENSIÓN CARRERA PROFESIONAL

Pregunta N°07:

<b>DIMENSIÓN: CARRERA PROFESIONAL</b>	Totalment e De Acuerdo	En Desacuerd o	Ni en Desacuerd o ni en Acuerdo	De acuerdo	Totalment e de Acuerdo
Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en Consorcio SyC					
Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo					
Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ascender en Consorcio SyC					
Al asumir una nueva posición en Consorcio SyC, mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo					
La empresa brinda estabilidad laboral					
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales					
De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo					
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización					

## SECCION 6 DE 14: DIMENSIÓN FORMACIÓN

Pregunta N°08:

<b>DIMENSIÓN: FORMACION</b>	Totalment e De Acuerdo	En Desacuerd o	Ni en Desacuerd o ni en Acuerdo	De acuerdo	Totalment e de Acuerdo
-----------------------------	------------------------------	----------------------	--	---------------	------------------------------



Los planes de formación de Consorcio SyC se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía					
Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo					
Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en Consorcio SyC					

## SECCION 7 DE 14: DIMENSIÓN REMUNERACION Y RECOMPENSA

### Pregunta N°09:

<b>DIMENSIÓN: REMUNERACION Y RECOMPENSA</b>	Totalment e De Acuerdo	En Desacuerd o	Ni en Desacuerd o ni en Acuerdo	De acuerd o	Totalment e de Acuerdo
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada					
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa					
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo					
Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mi necesidad					
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo					
Sin remuneración no trabajo horas extras					

Recibo información sobre los elementos que componen mi salario (salario base más beneficios)					
Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece Consorcio SyC					

## SECCION 8 DE 14: DIMENSIÓN LIDERAZGO

### Pregunta N°10:

<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO</b>	Totalment e De Acuerdo	En Desacuerd o	Ni en Desacuerd o ni en Acuerdo	De acuerdo	Totalment e de Acuerdo
Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos					
Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe					
Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de Consorcio SyC					
Mi jefe respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...					
Mi jefe es un referente en la Compañía					
Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño					
Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones					
Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo					
Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo					
Mantengo una buena relación con mi responsable					

Mi jefe es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento					
Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo					
Mi jefe está disponible cuando se le necesita					
Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias					

## SECCION 9 DE 14: DIMENSIÓN ORIENTACION AL CLIENTE

Pregunta N°11:

<b>DIMENSIÓN: ORIENTACION AL CLIENTE</b>	Totalment e De Acuerdo	En Desacuerd o	Ni en Desacuerd o ni en Acuerdo	De acuerdo	Totalment e de Acuerdo
Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo					
He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de contratar servicios de Consorcio SyC					
Los procesos y procedimientos de trabajo en Consorcio SyC me orientan hacia el cliente interno/externo					

## SECCION 10 DE 14: PERCEPCION DE LOS SERVICIOS CENTRALES

Pregunta N°12:

<b>DIMENSIÓN: PERCEPCION DE LOS SERVICIOS CENTRALES</b>	Totalmente De Acuerdo	En Desacuerdo	Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
---	-----------------------------	------------------	---	---------------	-----------------------------

Recibo la ayuda que necesito del departamento de Logística					
Recibo la ayuda que necesito del departamento de RRHH en Consorcio SyC					
Recibo la ayuda que necesito del departamento Contable/Financiero					
Recibo la ayuda que necesito del departamento de Informática					
Recibo la ayuda que necesito del departamento Legal/Juridico					
Recibo la ayuda que necesito del departamento Comercial - Licitaciones					

## SECCION 11 DE 14: SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO

### Pregunta N°12:

<b>DIMENSIÓN: SATISFACCION EN EL CENTRO DE TRABAJO</b>	Totalmente De Acuerdo	En Desacuerdo	Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades					
Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo					
Mi trabajo es reconocido, valorado y juega un papel importante en el éxito de la organización					
Consorcio SyC me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos					

Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento					
Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas					
Conozco cual es mi papel en la empresa y grado de influencia en el cumplimiento de metas de la empresa					
Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en Consorcio SyC					
Estoy satisfecho con las actividades deportivas que apoya Consorcio SyC					
Desde mi entrada en la Compañía, pienso que Consorcio SyC se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar					

## SECCION 12 DE 14: INNOVACION

### Pregunta N°13:

<b>DIMENSIÓN: IINOVACION</b>	Totalment e De Acuerdo	En Desacuerd o	Ni en Desacuerd o ni en Acuerdo	De acuerdo	Totalment e de Acuerdo
Consorcio SyC innova y mejora continuamente para ser el líder de su sector					
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas					
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios					

Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas					
---	--	--	--	--	--

## SECCION 13 DE 14: IDENTIDAD

### Pregunta N°14:

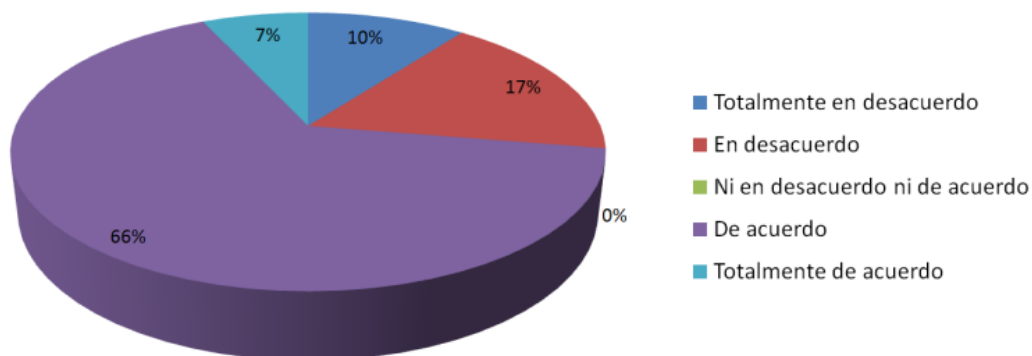
<b>DIMENSIÓN: IDENTIDAD</b>	Totalment e De Acuerdo	En Desacuerd o	Ni en Desacuerd o ni en Acuerdo	De acuerdo	Totalment e de Acuerdo
Sería más feliz en otra empresa					
Estoy comprometido con mi organización					
Me interesa el desarrollo de mi organización					
Pienso que Consorcio SyC es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí					
Considero que los Valores de Consorcio SyC reflejan el estilo de trabajo que existe en la Compañía					
Me siento orgulloso de trabajar para Consorcio SyC					
Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo					

## ANEXO 8: RESULTADOS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN LABORAL

### 1. Resultado dimensión cooperaciones y conflicto

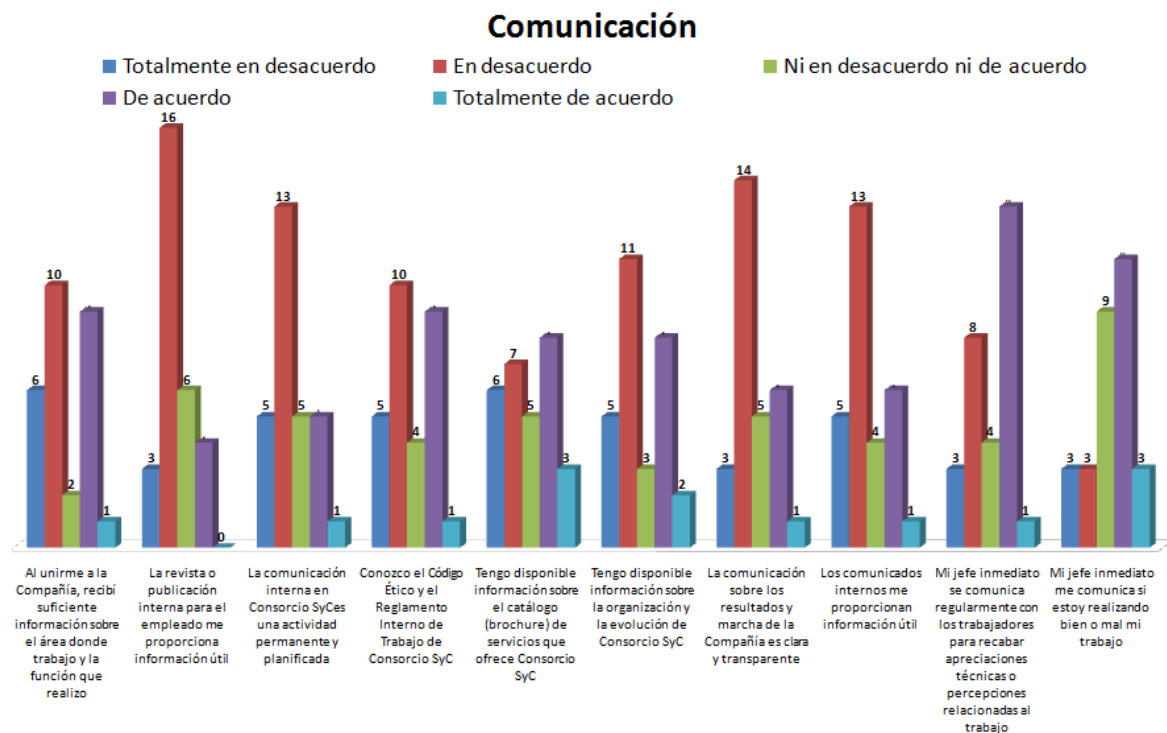
	DIMENSION COOPERACIÓN Y CONFLICTO	Total de respuestas (%)		
		Positivo	Negativo	Neutro
1	Considero que existe un buen ambiente de trabajo	58.62%	17.24%	24.14%
2	Las otras áreas o departamentos me ayudan cuando las necesito	62.07%	20.69%	17.24%
3	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	72.41%	27.59%	0.00%
4	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	65.52%	17.24%	17.24%
5	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	82.76%	13.79%	3.45%
6	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo	3.45%	79.31%	17.24%
7	El grupo de trabajo valora mis aportes	68.97%	10.34%	20.69%
8	Las personas con las que me relaciono en Consorcio SyC actúan con respeto y de manera ética	96.55%	3.45%	0.00%

### *Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito*



## 2. Resultado dimensión comunicación

	DIMENSION COMUNICACIÓN	Total de respuestas (%)		
		Positivo	Negativo	Neutro
1	Al unirme a la Compañía, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo	34.48%	55.17%	6.90%
2	La revista o publicación interna para el empleado me proporciona información útil	13.79%	65.52%	20.69%
3	La comunicación interna en Consorcio SyCes una actividad permanente y planificada	20.69%	62.07%	17.24%
4	Conozco el Código Ético y el Reglamento Interno de Trabajo de Consorcio SyC	34.48%	51.72%	13.79%
5	Tengo disponible información sobre el catálogo (brochure) de servicios que ofrece Consorcio SyC	37.93%	44.83%	17.24%
6	Tengo disponible información sobre la organización y la evolución de Consorcio SyC	34.48%	55.17%	10.34%
7	La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente	24.14%	58.62%	17.24%
8	Los comunicados internos me proporcionan información útil	24.14%	62.07%	13.79%
9	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo	48.28%	37.93%	13.79%
10	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	48.28%	20.69%	31.03%
		N : 29		

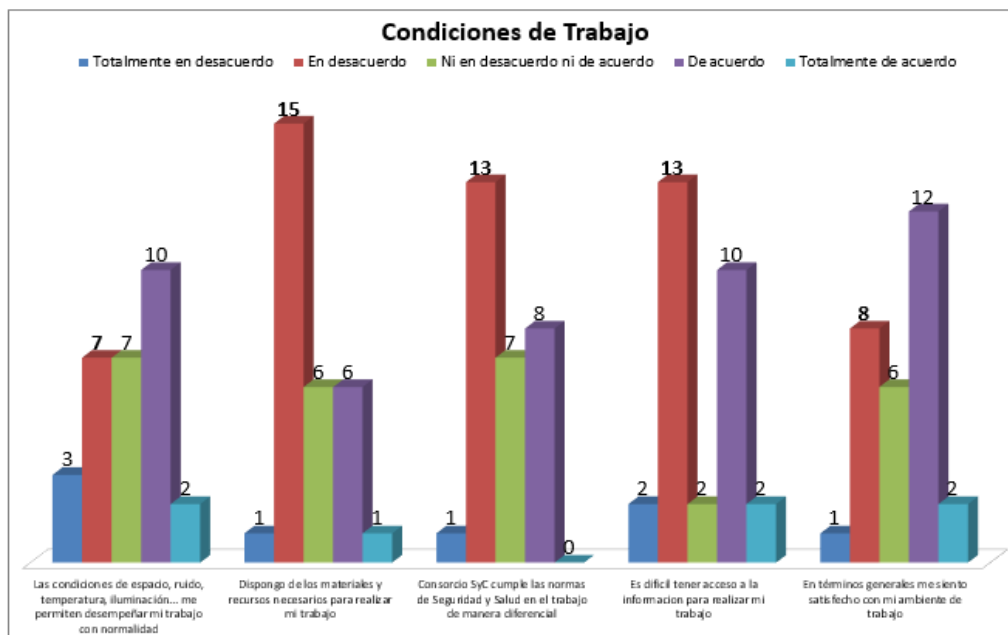




### 3. Resultado dimensión condiciones de trabajo

	DIMENSION CONDICIONES DE TRABAJO	Total de respuestas (%)		
		Positivo	Negativo	Neutro
1	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	41.38%	34.48%	24.14%
2	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	24.14%	55.17%	20.69%
3	Consortio SyC cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial	27.59%	48.28%	24.14%
4	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	41.38%	51.72%	6.90%
5	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	48.28%	31.03%	20.69%

N : 29

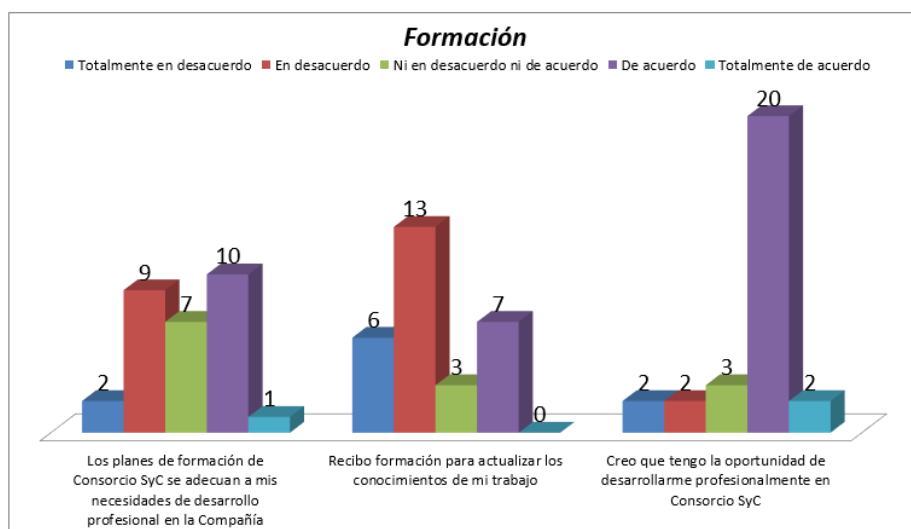


#### 4. Resultado dimensión carrera profesional

	DIMENSION CARRERA PROFESIONAL	Total de respuestas (%)		
		Positivo	Negativo	Neutro
1	Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en Consorcio SyC	34.48%	31.03%	34.48%
2	Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo	62.07%	24.14%	13.79%
3	Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ascender en Consorcio SyC	72.41%	17.24%	10.34%
4	Al asumir una nueva posición en Consorcio SyC, mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo	48.28%	31.03%	20.69%
5	La empresa brinda estabilidad laboral	20.69%	44.83%	34.48%
6	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	10.34%	44.83%	44.83%
7	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	89.66%	0.00%	10.34%
8	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	82.76%	10.34%	6.90%
N :		29		

#### 5. Resultado dimensión formación

	DIMENSION FORMACIÓN	Total de respuestas (%)		
		Positivo	Negativo	Neutro
1	Los planes de formación de Consorcio SyC se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía	37.93%	37.93%	24.14%
2	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	24.14%	65.52%	10.34%
3	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en Consorcio SyC	75.86%	13.79%	10.34%
N :		29		

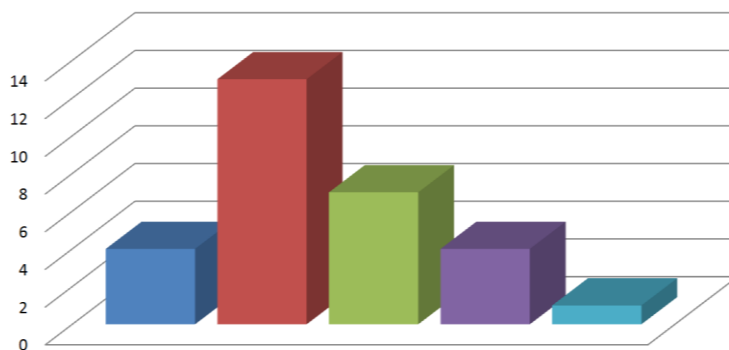
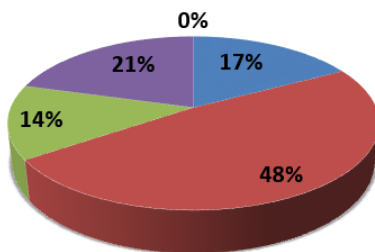


## 6. Resultado dimensión remuneración y recompensa

	DIMENSION REMUNERACION Y RECOMPENSA	Total de respuestas (%)		
		Positivo	Negativo	Neutro
1	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	34.48%	37.93%	27.59%
2	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	17.24%	58.62%	24.14%
3	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	20.69%	65.52%	13.79%
4	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mi necesidad	37.93%	31.03%	31.03%
5	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	31.03%	48.28%	20.69%
6	Sin remuneracion no trabajo horas extras	20.69%	58.62%	20.69%
7	Recibo información sobre los elementos que componen mi salario (salario base más beneficios)	55.17%	34.48%	10.34%
8	Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece Consorcio SyC	31.03%	34.48%	34.48%
		N : 29		

**Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo**

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo  
■ Ni en desacuerdo ni de acuerdo ■ De acuerdo  
■ Totalmente de acuerdo

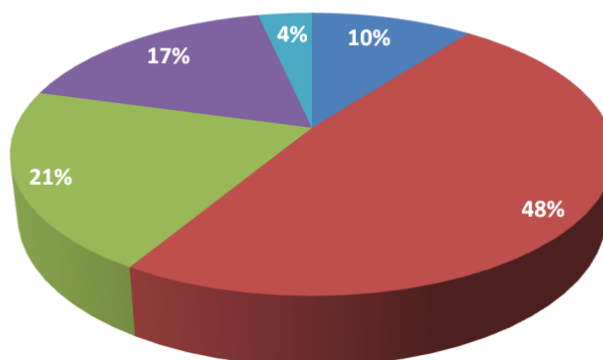


**Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa**

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo  
■ Ni en desacuerdo ni de acuerdo ■ De acuerdo  
■ Totalmente de acuerdo

**Sin remuneración no trabajo horas extras**

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Ni en desacuerdo ni de acuerdo  
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



## 7. Resultado dimensión liderazgo

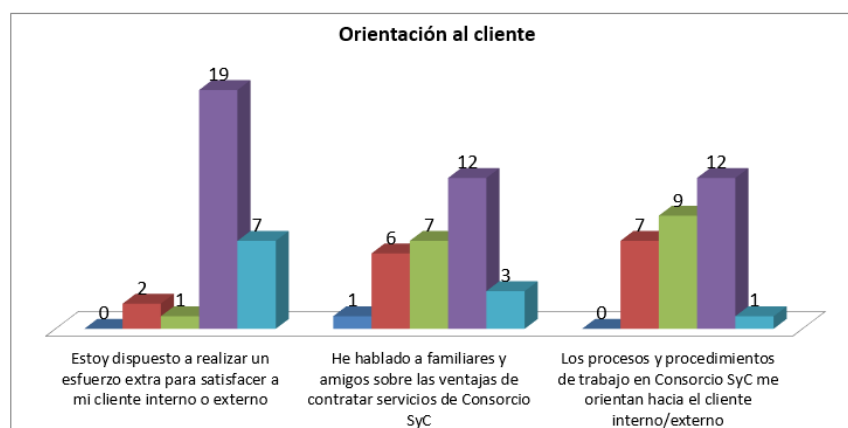
DIMENSION LIDERAZGO		Total de respuestas (%)		
		Positivo	Negativo	Neutro
1	Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos	62.07%	17.24%	20.69%
2	Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe	48.28%	31.03%	20.69%
3	Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de Consorcio SyC	37.93%	37.93%	24.14%
4	Mi jefe respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...	62.07%	10.34%	27.59%
5	Mi jefe es un referente en la Compañía	44.83%	20.69%	34.48%
6	Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño	31.03%	34.48%	34.48%
7	Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones	58.62%	17.24%	24.14%
8	Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo	58.62%	17.24%	24.14%
9	Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo	58.62%	20.69%	20.69%
10	Mantengo una buena relación con mi responsable	82.76%	10.34%	6.90%
11	Mi jefe es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento	51.72%	24.14%	24.14%
12	Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo	51.72%	20.69%	27.59%
13	Mi jefe está disponible cuando se le necesita	58.62%	20.69%	20.69%
14	Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias	13.79%	44.83%	41.38%

N : 29

## 8. Resultado dimensión orientación al cliente

DIMENSION ORIENTACION AL CLIENTE		Total de respuestas (%)		
		Positivo	Negativo	Neutro
1	Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo	89.66%	6.90%	3.45%
2	He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de contratar servicios de Consorcio SyC	51.72%	24.14%	24.14%
3	Los procesos y procedimientos de trabajo en Consorcio SyC me orientan hacia el cliente interno/externo	44.83%	24.14%	31.03%

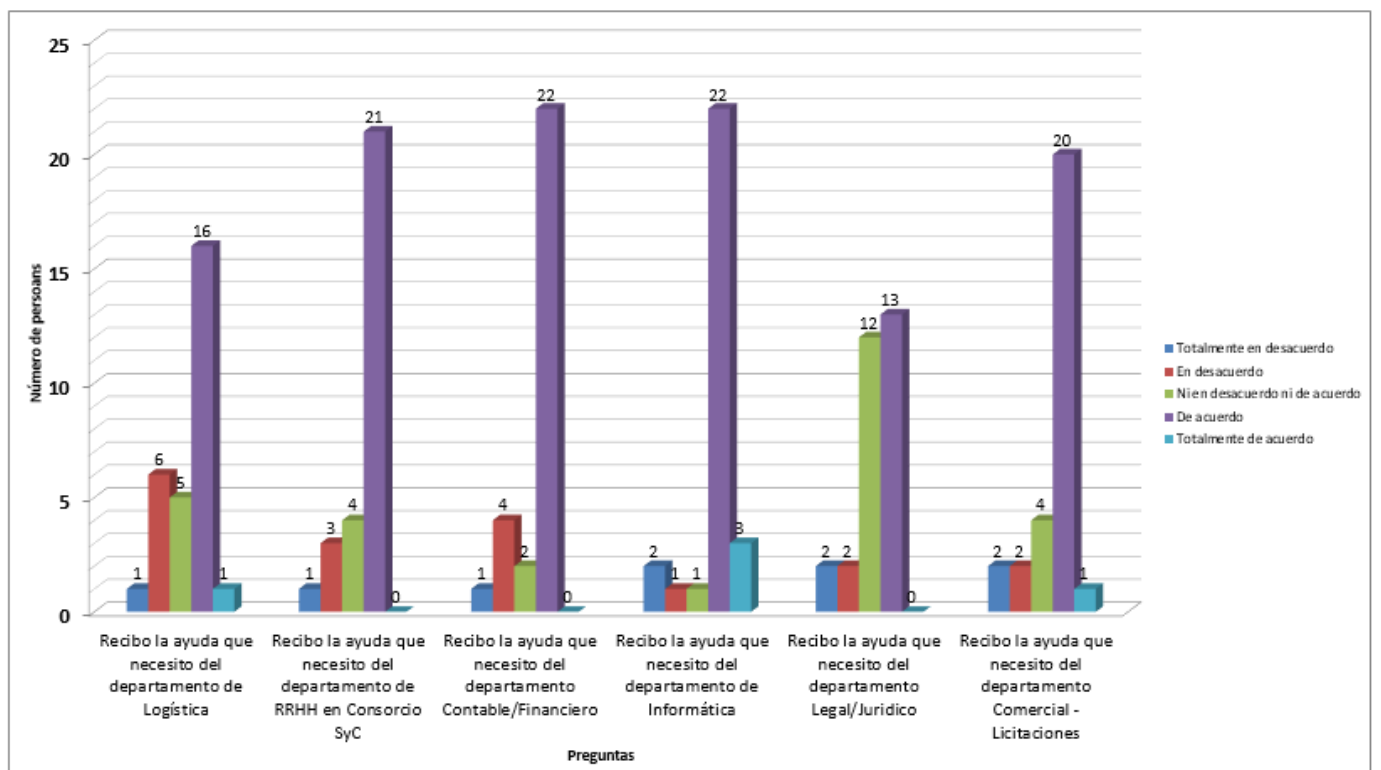
N : 29



## 9. Resultado percepción de los servicios centrales

	DIMENSION PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS CENTRALES	Total de respuestas (%)		
		Positivo	Negativo	Neutro
1	Recibo la ayuda que necesito del departamento de Logística	58.62%	24.14%	17.24%
2	Recibo la ayuda que necesito del departamento de RRHH en Consorcio SyC	72.41%	13.79%	13.79%
3	Recibo la ayuda que necesito del departamento Contable/Financiero	75.86%	17.24%	6.90%
4	Recibo la ayuda que necesito del departamento de Informática	86.21%	10.34%	3.45%
5	Recibo la ayuda que necesito del departamento Legal/Juridico	44.83%	13.79%	41.38%
6	Recibo la ayuda que necesito del departamento Comercial - Licitaciones	72.41%	13.79%	13.79%

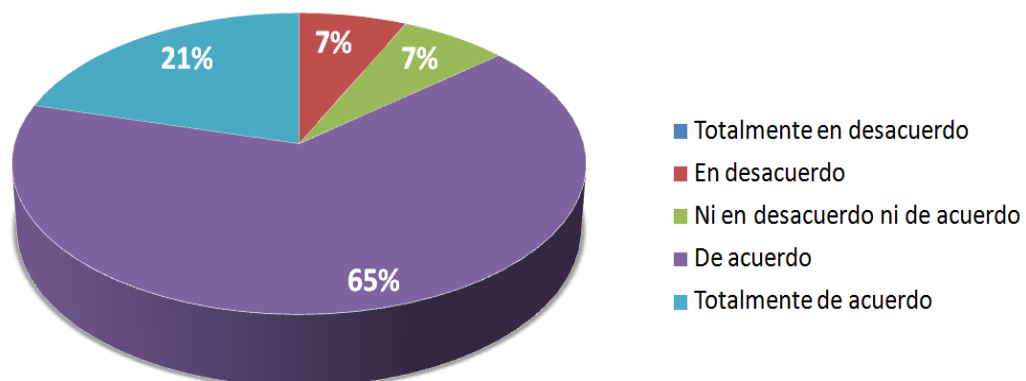
N : 29



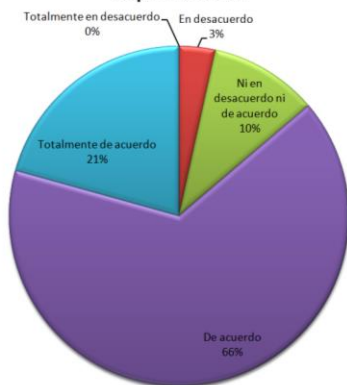
## 10.- Resultado dimensión satisfacción en el puesto de trabajo

	DIMENSION SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	Total de respuestas (%)		
		Positivo	Negativo	Neutro
1	Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades	82.76%	10.34%	6.90%
2	Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo	79.31%	6.90%	13.79%
3	Mi trabajo es reconocido, valorado y juega un papel importante en el éxito de la organización	62.07%	6.90%	31.03%
4	Consortio SyC me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos	72.41%	13.79%	13.79%
5	Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento	86.21%	3.45%	10.34%
6	Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas	86.21%	6.90%	6.90%
7	Conozco cual es mi papel en la empresa y grado de influencia en el cumplimiento de metas de la empresa	89.66%	10.34%	0.00%
8	Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en Consortio SyC	62.07%	6.90%	31.03%
9	Estoy satisfecho con las actividades deportivas que apoya Consortio SyC	13.79%	41.38%	44.83%
10	Desde mi entrada en la Compañía, pienso que Consortio SyC se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar	68.97%	3.45%	27.59%
N :		29		

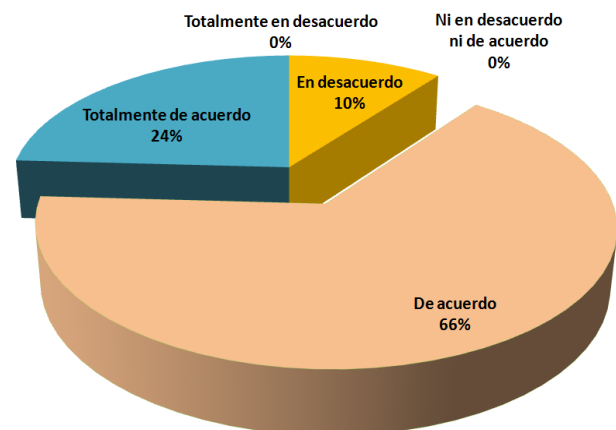
**Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas**



Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento

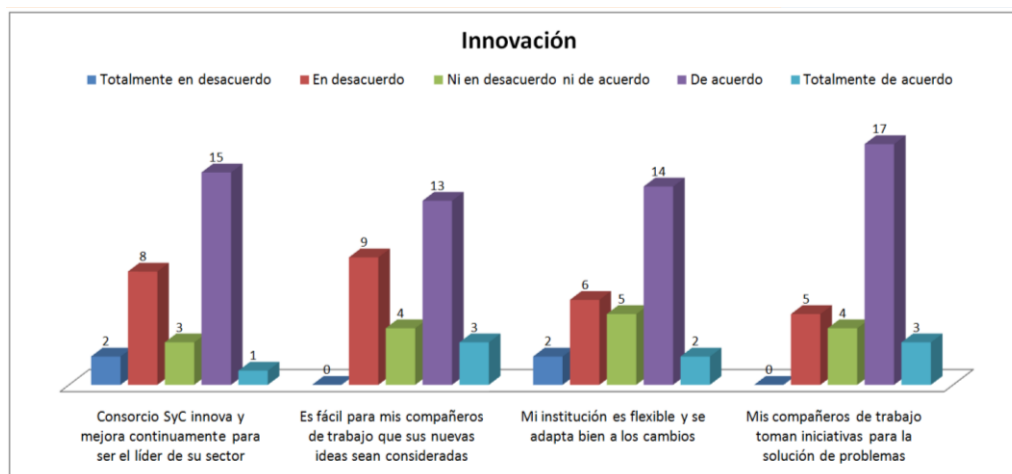


Conozco cuál es mi papel en la empresa y grado de influencia en el cumplimiento de metas de la empresa



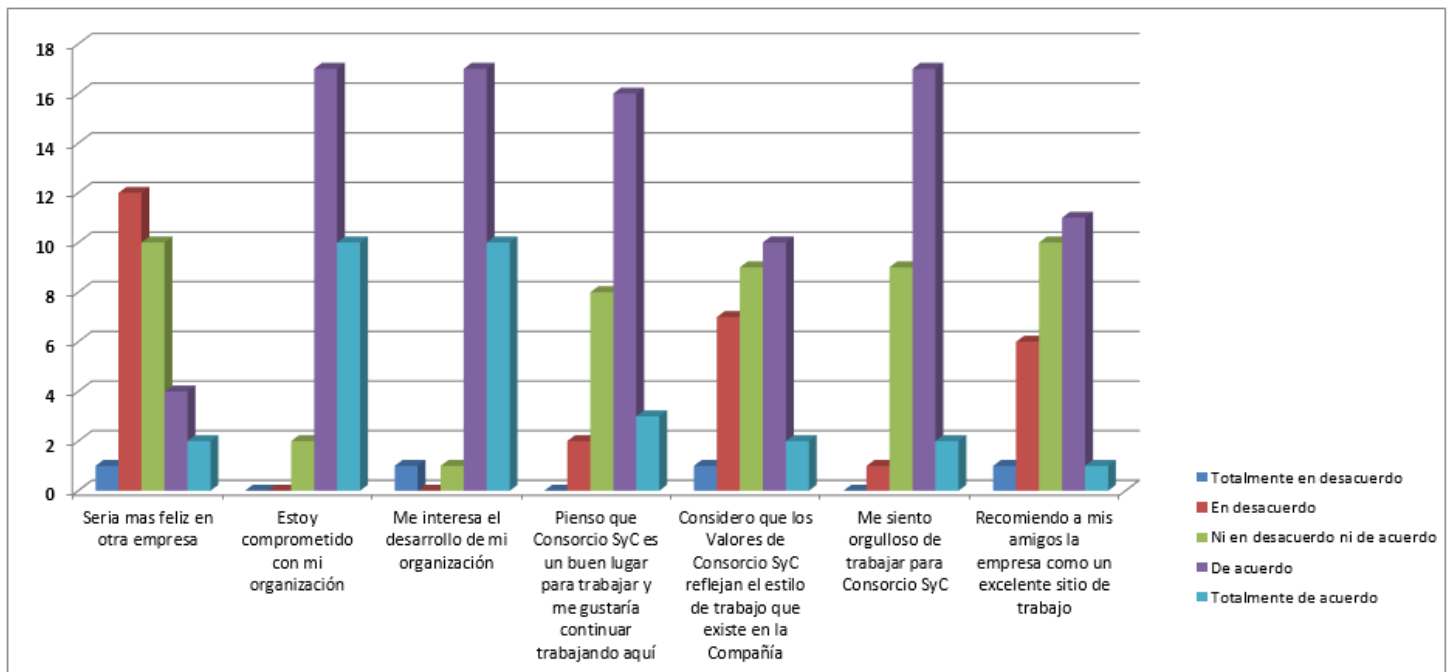
## 11. Resultado dimensión innovación

	DIMENSION INNOVACION	Total de respuestas (%)		
		Positivo	Negativo	Neutro
1	Consorcio SyC innova y mejora continuamente para ser el líder de su sector	55.17%	34.48%	10.34%
2	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas	55.17%	31.03%	13.79%
3	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	55.17%	27.59%	17.24%
4	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	68.97%	17.24%	13.79%
N :		29		



## 12. Resultado dimensión identidad

	DIMENSION IDENTIDAD	Total de respuestas (%)		
		Positivo	Negativo	Neutro
1	Sería mas feliz en otra empresa	20.69%	44.83%	34.48%
2	Estoy comprometido con mi organización	93.10%	0.00%	6.90%
3	Me interesa el desarrollo de mi organización	93.10%	3.45%	3.45%
4	Pienso que Consorcio SyC es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí	65.52%	6.90%	27.59%
5	Considero que los Valores de Consorcio SyC reflejan el estilo de trabajo que existe en la Compañía	41.38%	27.59%	31.03%
6	Me siento orgulloso de trabajar para Consorcio SyC	65.52%	3.45%	31.03%
7	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	41.38%	24.14%	34.48%
		N : 29		





## ANEXO 9: ADAPTACIÓN DEL ANALISIS DE LA MATRIZ PEYEA MEDIANTE INDICADORES FINANCIEROS Y ECONOMICOS PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – ROSILLO (2003)

La matriz “PEYEA” (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel <sup>1</sup>; tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es > que cero y > en 10% al ROA industrial	+6
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es > que cero y > al 5% y < = al 10% al ROA industrial	+5
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es > que cero y > al 1% y < = al 5% al ROA industrial	+4
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es > que cero y < al 1% del ROA industrial	+3
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es < que el ROA industrial y >= al 90% del ROA industrial	+2
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es < que cero	+1
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si ROE de la empresa es > que cero y > en 10% al ROE industrial	+6
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si ROE de la empresa es > que cero y > al 5% y < = al 10% al ROE industrial	+5

<sup>1</sup> A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. “Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach”. Addison-Wesley, 1982.

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si ROE de la empresa es > que cero y > al 1% y < = al 5% al ROE industrial	+4
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si ROE de la empresa es > que cero y < al 1% del ROE industrial	+3
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si ROE de la empresa es < que el ROE industrial y >= al 90% del ROE industrial	+2
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si ROE de la empresa es < que cero	+1
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si endeudamiento es < 75% y < al 10% del endeudamiento industrial	+6
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si endeudamiento es < 75%, > 5% y < 10% del endeudamiento industrial	+5
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si endeudamiento es < 75% y < al de la industria hasta en un 5%	+4
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si endeudamiento de la empresa es igual al 75%	+3
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si endeudamiento de la empresa es > 75% hasta en dos puntos	+2
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si endeudamiento de la empresa es mayor a 77%	+1
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son mayores al 10% del promedio industrial	-1
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son mayores al promedio industrial entre un 5% y un 10%	-2
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son mayores al promedio industrial hasta en 5%	-3
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son iguales al promedio industrial	-4
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son inferiores al promedio	-5

			industrial hasta en un 90%	
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son inferiores a la industria en un porcentaje menor al 90%	-6
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si participación en el mercado es > al 50%	-1
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si participación en el mercado es > al 40% y <= al 50%	-2
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si participación en el mercado es > al 30% y <= al 40%	-3
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si participación en el mercado es > al 20% y <= al 30%	-4
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si participación en el mercado es > al 10% y <= al 20%	-5
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si participación en el mercado es > a 0% y <= al 10%	-6
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura un 10% más que la industria	-1
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura entre un 5% y un 10% más que la industria	-2
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura hasta un 5% más que la industria	-3
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura igual a la industria	-4
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura hasta un 90% por debajo de la industria	-5
Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura menos del 90% de la industria	-6
<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es >= en un 90% a la de la industria	-1

<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es > al 90% y <= al 95% de la industria	-2
<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es > al 95% y <= al 100% de la industria	-3
<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es igual a la de la industria	-4
<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es > a la de la industria hasta en un 5%	-5
<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es > al 5% de la industria	-6
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es 10% > al promedio de los últimos años	+6
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es <10% y >=5% del promedio de los últimos años	+5
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es > al promedio de los últimos años hasta en un 5%	+4
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es igual al promedio de los últimos años	+3
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es < hasta en un 90% al promedio de los últimos años	+2
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es inferior al 90% del promedio de los últimos años	+1

Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es 10% > al promedio de los últimos años	+6
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es <10% y >=5% del promedio de los últimos años	+5
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es > al promedio de los últimos años hasta en un 5%	+4
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es igual al promedio de los últimos años	+3
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es < hasta en un 90% al promedio de los últimos años	+2
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es inferior al 90% del promedio de los últimos años	+1
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores disminuyeron más del 10% con respecto al promedio de los últimos 5 años	+6
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores disminuyeron entre un 5% y un 10% al promedio de los últimos años	+5
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores disminuyeron entre el 0% y el 5%	+4
Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación

Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores se mantienen constantes	+3
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores se incrementan hasta en un 5%	+2
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores se incrementan más del 5%	+1
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación es < del 10% del promedio de los últimos períodos	-1
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación está entre 5% y 10% del promedio de los últimos períodos	-2
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación es < hasta 5% del promedio de los últimos períodos	-3
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación es igual al promedio de los últimos períodos	-4
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación es > al promedio de los últimos períodos hasta en 5%	-5
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación es > al 5% del promedio de los últimos períodos	-6
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación es < del 10% del promedio de los últimos períodos	-1
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación está entre 5% y 10% del promedio de los últimos períodos	-2
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación es < hasta 5% del promedio de los últimos períodos	-3
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación es igual al promedio de los últimos períodos	-4
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación es > al promedio de los últimos períodos hasta en 5%	-5
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación es > al 5% del promedio de los últimos períodos	-6

❖ Cuadro resumen de resultados encontrados en Consorcio SyC

Posición estratégica	Indicadores	Valores
Fuerza Financiera	ROA	1
	ROE	1
	Endeudamiento	1
Ventaja Competitiva	Ventas	-6
	Participación en el mercado	-6
	Calidad	-4
	Costo de ventas/ventas	-5
Fuerza industrial	Crecimiento de las ventas	2
	Crecimiento de las utilidades	1
	Nuevos competidores	1
Estabilidad ambiental	Inflación	-3
	Devaluación	-6

## **ANEXO 10: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

- 1. Título:** “Propuesta de Plan Estratégico a la empresa Consorcio SYC S.A.C. en la ciudad de Arequipa para los años 2018-2021”

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Descripción del problema**

CONSORCIO SyC inició sus operaciones en el año 2007 y a la fecha ha tenido la oportunidad de operar en diferentes partes del país ejecutando proyectos de diversa índole tales como estudios hidrogeológicos, estudios de exploración en diamantina, ingeniería para proyectos de riego y otros. Consorcio SyC, es una empresa peruana de consultoría en Ingeniería, en las especialidades de Hidráulica, Irrigaciones, Minería, que además cuenta con equipos especiales para realizar trabajos de exploraciones y tratamiento Geotécnico. Hacia inicios del segundo semestre del 2017 la organización vislumbra un favorable panorama en proyectos de mediana envergadura que permiten oxigenar a la empresa únicamente con proyectos de corta duración manteniéndose en el mercado y hacia el largo plazo buscar un reflatamiento empresarial.

Actualmente la empresa se encuentra desempeñando sus operaciones con rentabilidades negativas por tres años consecutivos, presentando bajos niveles de liquidez y solvencia que comprometen su estabilidad y permanencia en el mercado. Las pérdidas presentadas años anteriores han dado como resultado el sobre endeudamiento y resultados negativos al cierre de los ejercicios 2016 y 2017.

Adicionalmente, debido al desorden y a la incoherencia en la sustentación contable ante el sistema tributario, SUNAT realizó una auditoría a toda la organización en el año 2016 para el ejercicio 2014, año más favorable para la organización en su nivel



de ingresos por servicios, superando los niveles e indicadores previstos. Dicha auditoría encontró inconsistencias en el sistema contable de la organización, lo cual incide a la fecha en una problemática de gran impacto, debido a que el sistema tributario ya emitió las órdenes resolutorias de multas e infracciones por todas las irregularidades encontradas.

Asimismo, la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida ni ordenada, y tampoco cuenta con procesos administrativos acordes a la realidad del negocio, lo que agrava la delicada situación financiera. La alta gerencia se caracteriza por contar con un fuerte componente familiar que no se encuentra alineado a los perfiles profesionales requeridos para dichos cargos, lo que conlleva caer en el cortoplacismo.

Ante toda esta problemática y desorden, se considera importante que la organización desarrolle un plan estratégico que dé los lineamientos para el reflotamiento y crecimiento. Para ello, se presentará un diagnóstico interno y externo que nos brindará un mayor alcance para la formulación y ejecución de futuros planes de acción y puntos a considerar en el plan estratégico.

## **1.2. Formulación de preguntas**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿Qué iniciativas o planes de acción se deben de implementar con la finalidad de contrarrestar la situación actual de la empresa e impulsar el crecimiento a corto plazo para poder asegurar una supervivencia y posterior crecimiento rentable y sostenible en el largo plazo?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cómo es el comportamiento del entorno exterior de la empresa?
- ¿Cómo es la situación actual organizacional de Consorcio SyC?
- ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa y de qué manera interactúa internamente?
- ¿Cómo funciona su estrategia comercial?
- ¿Cómo se encuentra compuesta su estructura financiera?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción de sus colaboradores y de qué manera esto afecta a la productividad y la estructura de costos de la empresa?
- ¿Cómo funciona el plan de operaciones de la empresa?
- ¿Cuáles son las perspectivas o planes a futuro de Consorcio SyC?

## **1.3. Formulación de objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Desarrollar y proponer iniciativas o planes de acción en base a indicadores de gestión que permitan a la organización asegurar su supervivencia, crecimiento a corto y largo plazo contrarrestando su situación actual.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Conocer el comportamiento del entorno exterior de la empresa
- Identificar claramente la situación global actual en la que se encuentra Consorcio SyC.
- Conocer la estructura organizacional de la empresa y de que manera interactúa internamente.
- Deducir el funcionamiento de su sistema comercial y de ventas
- Conocer como está compuesta la estructura financiera de Consorcio SyC.

- Conocer el grado de satisfacción de sus colaboradores y de la manera en que afecta a la productividad y la estructura de costos de la empresa.
- Entender cuáles son las metas trazadas a futuro por los directivos de Consorcio SyC.
- Vislumbrar el funcionamiento del plan de operaciones de la empresa.

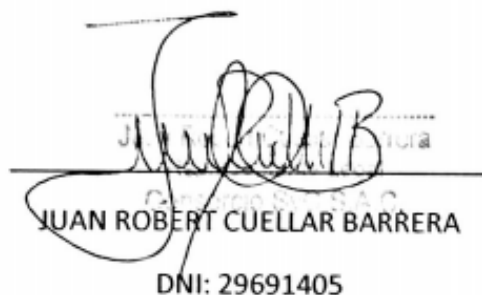
## **ANEXO 11: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN CONSORCIO SYC SAC.**

### **CARTA DE AUTORIZACION**

Yo, Juan Robert Cuellar Barrera, identificado con DNI N°29691405, con domicilio en calle Jorge Polar N° 107, Urb. Victoria, actuando en condición de Representante Legal de la empresa Consorcio SyC S.A.C con RUC N°20454502877, según poder inscrito en la partida N° 11088329 del registro de Personas Jurídicas de SUNARP Arequipa, **AUTORIZO** la publicación de la Tesis de Pre-Grado titulada: "Plan Estratégico 2018-2021 para la empresa Consorcio SyC S.A.C. en la ciudad de Arequipa" presentada por Diego André Gomez Zuñiga identificado con DNI: 74043887 y Diego Raúl Macedo Medina Identificado con DNI: 72319243. Dicha publicación contiene información de la empresa que fue recabada y procesada por las personas antes mencionadas las cuales firmaron un contrato de locación de servicios y sus respectivas adendas con la empresa CONSORCIO SYC S.A.C. y por ello se da la presente autorización para el uso y publicación de dicha información que por cuestiones contractuales debía mantenerse en confidencialidad.

Y para efectividad a esta autorización firmo a continuación

Arequipa, 18 de Mayo del 2018



JUAN ROBERT CUELLAR BARRERA  
DNI: 29691405

